

# إدارة الجودة الشاملة



تأليف

الدكتور/ مزمل علي محمد عثمان

الطبعة الأولى  
١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

مكتبة الرشيد ناشرون



## إدارة الجودة الشاملة



# إدارة الجودة الشاملة

تأليف

الدكتور

مزمل علي محمد عثمان

الطبعة الأولى

1436هـ-2015م

مكتبة الشهد  
ناشرون







## الإهداء

حينما تصبح المدن مذعورة .....  
والموانئ راکضة نحو عمق البحر ....  
ومطر الكآبة يتهاطل بغزارة على أرضفتنا ....  
وأشياء الجمال معطلة .....  
حينها فقط تصبحوا أنتم إتكاءة بنفسجية في عمق هذا الزمان الرمادي  
الملامح ...  
والدتي .....  
والدي .....  
أخواتي .....  
باکورة ذريتني ..... ياسين  
أهلي بوطني الصغيرة ..... الزومة  
زملاء الدرب والعلم والحياة .....  
أهداء خاص :مروة يوسف العالم.....

المؤلف

## فهرس الكتاب

7.....	فهرس الكتاب
11.....	المقدمة :
13.....	الفصل الأول.....
13.....	الجودة.....
15.....	المبحث الأول : مفهوم الجودة.....
19.....	المبحث الثاني : أوجه الجودة.....
21.....	المبحث الثالث.....
21.....	جوانب الجودة.....
22.....	المبحث الرابع.....
22.....	أبعاد الجودة.....
23.....	المبحث الخامس.....
23.....	أهداف وأهمية الجودة.....
26.....	المبحث السادس : طرق قياس مستوى الأداء.....
30.....	المبحث السابع : تكلفة الجودة.....
37.....	المبحث الثامن : رؤاد الجودة.....
41.....	المبحث التاسع : جوائز الجودة.....
50.....	إستفسارات الفصل الأول.....
51.....	الفصل الثاني.....
51.....	إدارة الجودة الشاملة.....
53.....	المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
55.....	المبحث الثاني : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
57.....	المبحث الثالث.....
57.....	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
58.....	المبحث الرابع : أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
60.....	المبحث الخامس : مكونات إدارة الجودة الشاملة.....

المبحث السادس : أدوات إدارة الجودة الشاملة.....	65
المبحث السابع : حلقات الجودة.....	71
المبحث الثامن : نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	74
المبحث التاسع.....	78
مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	78
المبحث العاشر : مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة.....	79
المبحث الحادي عشر: مراحل التحول إلى الجودة الشاملة.....	82
المبحث الثاني عشر : تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.....	85
المبحث الثالث عشر : الجودة الشاملة والآيزو 9000.....	90
المبحث الرابع عشر : نظام إدارة الجودة البيئية.....	102
المبحث الخامس عشر : رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.....	106
المبحث السادس عشر: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	108
المبحث السابع عشر : الهندرة.....	109
إستفسارات الفصل الثاني :.....	112
الفصل الثالث.....	113
التحسين المستمر.....	113
مقدمة :.....	115
المبحث الأول : مفهوم فلسفة التحسين.....	115
المبحث الثاني.....	117
أهداف التحسين المستمر.....	117
المبحث الثالث.....	118
متطلبات التحسين المستمر.....	118
المبحث الرابع.....	122
الجودة الشاملة والتحسين المستمر.....	122
المبحث الخامس.....	124
مراحل تطبيق التحسين المستمر.....	124

المبحث السادس .....	125
دورة ( ديمينج ) للتحسين المستمر .....	125
المبحث الثامن : عناصر نجاح جهود التحسين المستمر .....	128
المبحث العاشر .....	131
المبادئ الأساسية لإسلوب التحسين المستمر .....	131
المبحث الحادي عشر : أدوات التحسين المستمر .....	132
إستفسارات الفصل الثالث : .....	139
الفصل الرابع .....	141
تقييم الأداء .....	141
المبحث الأول .....	143
مفهوم تقييم الأداء .....	143
المبحث الثاني : أهمية تقييم الأداء .....	144
المبحث الثالث .....	145
أهداف تقييم الأداء .....	145
المبحث الرابع : طرق التقويم الذاتي .....	146
المبحث الخامس : مقاييس أداء المنظمات .....	147
المبحث السادس : الإطار المفاهيمي للأداء المتميز .....	158
إستفسارات الفصل الرابع : .....	167
الخاتمة : .....	169
المراجع : .....	171



## المقدمة :

الحمد لله والصلاة والسلام على حبيبي رسول الله .....

اللهم أجعل شرائف صلواتك .. ونوامي بركاتك .. ورأفة تحننك

علي سيدنا محمد صل الله عليه وسلم ...

الفتاح لما أغلق ... والمعلن للحق بالحق ... والدامغ لجيشيات الأباطيل

إنَّ الهدف من تقديم هذا الكتاب ( إدارة الجودة الشاملة ) هو تعريف القارئ بأحد الموضوعات المتميزة والمهمة في مجال إدارة الأعمال ، ويأمل المؤلف أن يساعد هذا الكتاب القارئ سواءً كان دارساً لإدارة الأعمال أو ممارساً لها على التعرف على أحد أهمَّ الإتجاهات الحديثة في مجال الإدارة ، ويُلاحظ من خلال تطبيق برنامج الجودة ستتمكن المنظمات من التوصل إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ومن ثمَّ الربحية .

ويتناول هذا الكتاب ( إدارة الجودة الشاملة ) من خلال (( أربعة )) فصول جاءت كالتالي : الفصل الأول تناول ( الجودة ) بينما جاء الفصل الثاني وناقش موضوع (إدارة الجودة الشاملة ) نفسها ، بينما تطرق الفصل الثالث لموضوع ( التحسين المستمر ) أما الفصل الرابع فقد جاء في مجمله عن ( تقييم الأداء ) ...

إنَّ محتويات هذا الكتاب لاتخلو من رأي للمؤلف فيما يمكن إستعراضه ، فأني صواب في هذا الكتاب فهو من عند الله عز وجل وبتوفيق منه ، وأي خطأ فهو من المؤلف جهلاً أو نسياناً والكمال لله وحده ، وأتوقع من جميع القراء علماء أو طلاب عدم الضن بما يرونه من تصويبات تفيد هذه الطبعة .

والحمد لله أولاً وآخراً ....





الفصل الأول

الجودة



## المبحث الأول : مفهوم الجودة

اكتسب مفهوم الجودة بُعداً عالمياً في منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها وأحجامها بعد أن إنتهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كسلاح إستراتيجي لمواجهة التحديات والمتغيرات المتزايدة داخلياً وخارجياً خاصةً بعد ظهور التكتلات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة ، إضافةً للإتجاه نحو العولمة وظهور قضايا البيئة ونظرة العملاء للجودة كمعيار أساسي لتقييم وإختيار السلع والخدمات ذات الجودة العالية التي تشبع إحتياجاتهم وتلبي رغباتهم .

فيما يلي عدد من تعريفات الجودة :

- (1) الرضا التام للعميل ( أرماند فيخبوم 1956م ) .
- (2) المطابقة مع المتطلبات ( كروسبي 1979 )
- (3) دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد ( جوزيف جوران 1989 )
- (4) درجة متوقعه من التناسق والا اعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة ( ديمينج 1986م )

هنالك بعض المصطلحات التي تحدث نوعاً من اللبس والغموض للبعض عند الحديث عن مفهوم الجودة ، وهي :

- 1- **تخطيط الجودة** : هو جزء من إدارة الجودة يركز على صياغة أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والمواد الأخرى لتحقيق هذه الأهداف ..
- 2- **ضبط الجودة** : هو العملية التي يتم بواسطتها توفير المعلومات والتغذية العكسية لجعل كل الوظائف متناسقة ومضبوطة فهو جزء من إدارة الجودة الشاملة ويشمل الأساليب والأنشطة التشغيلية التي تهدف إلى مراقبة

العمليات لإزالة مسببات الأداء غير المرضي في جميع مراحل العملية التشغيلية للإيفاء بمتطلبات الجودة .

ويعتمد ضبط الجودة على أربعة خطوات رئيسية :

أ- وضع المعايير لتحديد أنماط وتكاليف الجودة المستهدفة .

ب - تقييم المنتج النهائي وذلك بمقارنة المنتج بتلك المواصفات الموضوعية مسبقاً .

ج- إتخاذ إجراءات التصحيح عند تجاوز تلك المواصفات .

د- التخطيط من أجل التحسين عن طريق تنمية الجهود الدائمة لتحسين الجودة ..

**3- تأكيد الجودة :** هو جميع الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة ، ويتم إثباتها عند الحاجة لتزويد الثقة الكافية بأن المنظمة قادرة على تلبية متطلبات الجودة ، وبناءاً على ذلك تحتاج عملية تأكيد الجودة إلى :

أ- توفير إجراءات عمل واضحة التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ وتحقيق المعايير المطلوبة في المنتج .

ب - توفر الثقة لدى المستهلك .

**4- تحسين الجودة :** هو عبارة عن الأعمال المتخذة عبر المنظمة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات وعائدها بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائنها، ويعتبر تحسين الجودة هو أساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ويهدف إلى :

أ - تخفيض تكليف الجودة .

ب- تحسين علاقة المنظمة بالعملاء .

ج- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لمجابهة المنافسة الحادة بين الأعمال .

5- إدارة الجودة : هي كافة أنشطة التسويق المتعلقة بتوجيه وضبط المنظمة فيما يخص الجودة من خلال الإستعانة بطرق تحقيق الجودة مثل التخطيط والضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة .

#### مراحل تطور مفهوم الجودة :

يُقصد بجودة المنتجات تلبية وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بطريقة مثلى بالإعتماد على الحاجيات التي تصاحب تقديمها ، ويُراعى في الجودة مستوى القبول حيث يكون الإشباع المعروض أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه ، وترتبط الجودة بالخصائص الداخلية للمنتج أو الكيفية التي سيتم تقديمها بالنسبة للخدمة عكس النوعية التي ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة ، وقد تطور مفهوم الجودة في ظل التحولات الإقتصادية التي فرضت مفاهيم جديدة في الإدارة ، يمكن تلخيصها في أربعة مراحل كالتالي :

#### المرحلة الأولى : بداية القرن العشرين ( مرحلة فحص الجودة )

وهي عبارة عن نظام يُستعمل لإكتشاف الأخطاء في المنتجات والعمل على تصحيحها .

#### المرحلة الثانية : ( 1940م - 1960م ) مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة

من خلال هذا النظام تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة .

#### المرحلة الثالثة : ( 1960م - 1980م ) مرحلة ضمان الجودة

من خلال هذه المرحلة يتم الإنتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام بقصد منع وقوع الأخطاء .

#### المرحلة الرابعة : ( 1980م - حتى الآن ) مرحلة إدارة الجودة الشاملة

وفي هذه المرحلة تم الانتقال إلى فلسفة التحسين المستمر من خلال تشكيل فرق العمل ، حيث أستخدم هذا المصطلح لأول مرة في العام 1985م من قبل القوات البحرية الأمريكية في إشارة إلى الجودة الكلية لكامل عملياتها .

#### مفهوم الجودة وتميزها عن إدارة الجودة الشاملة :

لاشك أن هنالك فرق بين مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، فالجودة حسب المفهوم التقليدي تهتم بالمنتج ، أي أن الجودة هي توفر خصائص أو سمات في منتج ما سلعة أو خدمة تشبع إحتياجات وتلبي رغبات وتوقعات المستهلك المعلنة وغير المعلنة ، بينما تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلى ترسيخ معنى الجودة بين جميع العاملين ومختلف إدارات وأقسام المنظمة بشكل شامل وتضامني مع التحسين المستمر الذي يعتبر عماد هذه المنهجية الإدارية .

#### مداخل الجودة :

يمكن دراسة الجودة من خلال ثلاثة مداخل ، هي :

- 1- المنتج / الخدمة : صلتها بالمنتج وقدرته على التميز في السوق والحصول على المركز التنافسي .
- 2- المستهلك : صلتها بالمستهلك من حيث إشباع حاجاته .
- 3- المجتمع : صلتها بالمجتمع من حيث الإتجاهات الثقافية والحضارية والصحية وغيرها .

## المبحث الثاني : أوجه الجودة

يختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى المستهلك ذلك لأن مفهوم الجودة لدى المنتج يتم النظر إليه من خلال الثلاثة عناصر المكونة لأوجه الجودة المتمثلة في جودة التصميم وجودة الأداء وجودة الإنتاج أو جودة المطابقة.

## عناصر أوجه الجودة :

## ( أ ) جودة التصميم :

يُعرّف ( جون اوكلاند ) جودة التصميم بأنها : ” مقياس لكيفية تصميم المنتج أو الخدمة لتحقيق الإحتياجات ” ، وتعتبر المواصفات أحد أهم ملامح التصميم فيما يتعلق بتحقيق الجودة ذلك لأن تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادراً على توفير إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة ، وقد يختلف التصميم بالنسبة للمنتج بحيث يعكس كل تصميم مستوى جودة معين يتناسب مع أوجه استخدام المنتج ومعايير المستهلك ، وتتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات فيما يلي :

1- توصيف الجودة .

2- حدود التجاوز .

3- وسيلة القياس .

4- طريقة الصيانة .

5- تعديل التصميم .

كما يجب أن يكون التصميم أكثر بساطة وأقل تكلفة في نفس الوقت الذي يلبي فيه توقعات ورغبات المستهلك وأن يتم على ضوء نتائج دراسات السوق التي تستهدف :

1- تحديد المستهلكين .



2- معرفة دوافع المستهلكين وقدراتهم الشرائية وعاداتهم الإستهلاكية .

3- تحديد خصائص المنتجات المنافسة .

4- تحديد حجم الطلب على كل منتج بما يساعد على تحديد مدى مناسبة الإنتاج النمطي أو الإنتاج حسب الطلب .

#### ( ب ) جودة مطابقة التصميم :

تُعبّر جودة مطابقة التصميم عن مدى تحقيق المنتج سلعة أو خدمة لجودة التصميم ، أي يتطابق تماماً مع ما يحصل عليه العميل مع التصميم وأن تتطابق تكاليف العمليات مع المستوى المطلوب ، وتعتمد جودة مطابقة التصميم على عنصرين أساسيين هما :

1- مقدرة النظام الإنتاجي على تقديم السلعة أو الخدمة وفقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً .

2- إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لإكتشاف الانحرافات والتعرّف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها ..

#### ( ج ) جودة الأداء :

تُعتبر جودة الأداء دلالة على كل من جودة التصميم والمطابقة لإرتباطها بتشغيل المنتج عندما يوضع في الإستعمال أو الخدمة ذلك لأنّ الإختيار النهائي لقبول المنتج سلعة أو خدمة يتم من قبل المستهلك وعلى ضوء توقعاته فإن لم يلبي توقعات المستهلك فلا بدّ من تعديل التصميم أو المطابقة ، وتؤثر جودة التصميم على جودة المطابقة كما تؤثر جودة المطابقة على جودة التصميم وكلاهما يؤثر على جودة الأداء والتي بدورها تؤثر على كل من جودة التصميم والمطابقة ، وتعكس جودة الأداء درجة الإعتمادية والتي تعني قدرة أداء المنتج سلعة أو خدمة على الإستمرار في تلبية إحتياجات المستهلك بصورة جيدة خلال فترة من الزمن .

### المبحث الثالث

#### جوانب الجودة

فيما يلي أهم هذه الجوانب :

#### أولاً : أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والأرباح

- 1- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات إلى المدخلات ، وهذا يعني ( زيادة الإنتاجية ) .
- 2- يؤدي تحسين الجودة إلى إرتفاع كفاءة العمليات وتقليل كلفة التقويم وتقليل كلفة الفشل الداخلي والخارجي ، وهذا يعني ( تقليل التكاليف ) .
- 3- تؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى ( زيادة الربحية ) .

#### ثانياً : أثر الجودة على رضا المستهلك والمركز التنافسي

- 1- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة إستغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية .
- 2- يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي مما يؤدي إلى ( زيادة نسبة الأسعار إلى الكلفة ) .
- 3- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك وإلى زيادة الحصة السوقية الأمر الذي يؤدي إلى ( زيادة نسبة المبيعات ) .
- 6- يؤدي تحسين زيادة نسبة الأسعار إلى زيادة العائد مما يؤدي إلى زيادة الربحية .

## المبحث الرابع

### أبعاد الجودة

للجودة أبعاد تحدد مدى إشباع حاجات وتلبية رغبات المستهلك ، فالجودة لا يُعبّر عنها بالأبعاد الكمية فقط ، بل أنّ هنالك أبعاداً وظيفية وغير وظيفية، أي أبعاد نوعية ، ويمكن تلخيصها في الآتي :

- 1- الوقت : كم سينتظر المستفيد ؟
- 2- دقة التسليم : التسليم في الموعد المحدد .
- 3- التعامل : ترحيب العاملين بكل الزبائن .
- 4- الإستجابة : التفاعل بسرعة من قبل العاملين لحل المشاكل .
- 5- التناسق : تسليم جميع المنتجات والخدمات بنفس النمط .
- 6- السهولة : إمكانية الحصول على المنتجات أو الخدمات بكل سهولة .

## المبحث الخامس

### أهداف وأهمية الجودة

#### أولاً : أهداف الجودة

تنقسم أهداف الجودة إلى أهداف خاصة بضبط الجودة وأخرى بتحسينها :

1- **أهداف خدمة بضبط الجودة :** هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وتُصاغ على مستوى كل المنظمة بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا المستهلك .

2- **أهداف خدمة تحسين الجودة :** هي الأهداف التي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي المستهلك بصورة أكثر .

ما سبق يمكن تصنيف أهداف خدمة ضبط وتحسين الجودة إلى خمسة فئات ، هي :

1- **أهداف الأداء الخارجي للمنظمة :** وتشمل الأسواق والبيئة والمجتمع .

2- **أهداف أداء المنتج :** وتتناول إحتياجات المستهلكين والمنافسة .

3- **أهداف العمليات :** وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها للضبط .

4- **أهداف الأداء الداخلي :** وتشمل مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للمتغيرات ومحيط العمل .

5- **أهداف لأداء العاملين :** وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

ليس هنالك إتفاق على الجهة المسؤولة عن تحديد المستوى المناسب للجودة ، لكن يمكن النظر للجودة من جانبين هامين هما :

1- **الجانب الفني** : ويتمثل الجانب الفني في الخصائص الفنية للمنتج والقابلية للتعريف الدقيق والقياس الكمي ، وتختص به الإدارات الفنية للمنظمة التي تحدد الحدود الدنيا المطلوب عدم تجاوزها وحدود الإنحرافات المسموح بها .

2- **الجانب التجاري** : ويتعلق بعملية الربط بين الجوانب الفنية والإعتبارات التجارية من حيث الأسعار وشروط الدفع والتسليم وغيرها لتوفير المستوى المطلوب بأقل تكلفة ممكنة ، ويمثل هذا الجانب المهام الأساسية لإدارة المشتريات ، وتتمثل أهم الشروط الواجب توافرها عند تحديد مستوى الجودة المناسبة في الآتي :

أ - تحديد المواصفات بدقة ووضوح بحيث لا تقبل اللبس من قبل المورد أو المشتري.

ب- قدرة المنظمة الإنتاجية لإنتاج المنتجات المراد شراؤها .

ج- الخصائص الفنية والقدرة الإحتمالية للمنتجات المراد شراؤها .

د - التوفير في الوقت والجهد والتكلفة .

هـ - الكفاءة والأداء في جانبي التشغيل والصيانة .

و - المنتجات المقدمة ومدى المنفعة المنتظرة من استخدام هذه المنتجات .

### ثانياً : أهمية الجودة

تنعكس أهمية الجودة في الآتي :

1- سمعة المنظمة .

2- المسؤولية القانونية للجودة .

3- المنافسة العالمية .

4- حماية المستهلك .

5- التكاليف وحصة السوق .

العوامل المساعدة للمحافظة على مستوى جودة المنتج :

1- الإنتاج حسب طلب العميل .

2- الصيانة الوقائية .

3- أتمتة أداء التجهيزات .

4- الإنتاج النمطي .

## المبحث السادس : طرق قياس مستوى الأداء

تختلف طرق توصيف أو قياس الجودة حسب نوع المنتجات أو المواد المراد شراؤها وحسب غرض الشراء لذلك تتعدد طرق ووسائل قياس الجودة ، ومنها :

- 1- **التحليل الفني أو الكيميائي** : يُعتبر أحد الطرق الهامة في تحديد مستوى الأصناف المرغوب شراؤها خاصةً فيما يتعلق بالمواد التي تدخل في تركيب سلعة معينة ، فالتركيب الكيميائي هو المحدد الرئيسي لخصائص ومكونات المادة وبالتالي تحديد مدى ملاءمتها للعملية الإنتاجية .
- 2- **الرتب أو الدرجات** : وفيها يتم تصنيف السلع إلى رتب تتدرج وفقاً لمعايير أو مقاييس جودة محددة متفق عليها ويتم وفق هذه الطريقة تحديد وتوصيف مدى كل رتبة أي الحد الأعلى وأحياناً تقوم به هيئات فنية دولية تضع معايير ومواصفات كل رتبة وحدودها .
- 3- **الإختبارات الفعلية** : تستخدم الإختبارات الفعلية في قياس جودة المنتج من حيث القوة والمتانة وحسن الأداء وغيرها من الصفات ، وتتم الإختبارات الفعلية بواسطة أجهزة قياس نموذجية تكون بمثابة معيار قياس ، وفي كثير من الأحوال تعتبر الإختبارات الفعلية بحسب طبيعة المنتج أهم بالنسبة للمستهلك من التحليل الكيميائي .
- 4- **عينات القبول** : تعتبر العينة أساساً لتوصيف الجودة في كثير من الأصناف المطلوبة فمن خلال ضبط جودة العينة يتم التأكد من أن الانحرافات عند التنفيذ لن تتجاوز الحدود المسموح بها ، ويعتمد الضبط هنا على الخطوات الأساسية الآتية :

أ- تعريف صفات الجودة المطلوبة .

ب- تحديد كيفية قياس هذه الصفات .

ج- وضع المعايير المناسبة للجودة .

د- تأسيس البرنامج الملائم للفحص .

هـ- تحديد ومعالجة المسببات الرئيسية لرداءة الجودة .

5- **الخرائط الرقابية** : هي عبارة عن رسومات أو خرائط بيانية تُرسم على ثلاثة خطوط يُمثل الخط الأعلى الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والخط الأسفل يعبر عن الحد الأدنى لها أما الثالث فيمثل الخط الوسط الذي يُطلق عليه متوسط المتوسطات أو أنسب مستوى يمكن الوصول إليه .

6- **المواصفات القياسية** : تقوم في بعض الحالات جهات خاصة معتمدة تضع صفات قياسية لجميع ماتعتمد عليه الصناعة من مواد ومنتجات وعمليات فنية وأجهزة وآلات ، كما تقوم تلك الجهات بوضع تعاريف محددة للمصطلحات والرموز والتطبيقات المختلفة ، وهكذا يمكن للمشتري الإعتماد على هذه المواصفات في وصف جودة المنتجات أو المواد التي يرغب فيها، عن طريق هذه المواصفات القياسية يتم طلب الإصناف وإستلامها وتنحصر عملية الفحص عند الإستلام بمطابقة الأصناف الواردة مع المواصفات القياسية المتفق عليها .

7- **العلامة التجارية** : يُعتبر وضع العلامة التجارية في كثير من الأحوال تعبيراً بديلاً عن توصيف الجودة حيث تمكّن المواد المميّزة بعلامات تجارية ذات شهرة معينة من الحصول على المنتج الذي يحمل هذه العلامة وتسهّل عملية الشراء حيث لا يقتضي الأمر سوى التأكد من وجود العلامة التجارية على الصنف ، وتعتبر العلامات التجارية من أهمّ الوسائل المتعارف عليها في تمييز المنتجات المتنافسة ويعتمد عليها في الحالات التالية :



أ - صعوبة وصف المواد المطلوبة فنياً .

ب- تفوق الصنف المميز بعلامة تجارية بدرجة كبيرة عن غيره من الأصناف البديلة .

ج -إذا كان للعامل النفسي أثره في قرار الشراء بالإسم التجاري.

هنالك عدة عوامل أساسية ذات تأثير على الجودة تتمثل في الآتي :

1- الأسواق : تعتبر الأسواق محور الإنتاج الرئيسي فبدونها لن يكون هنالك إنتاج وإهتمام بالجودة وأساليبها ، ولكي يحتل أي منتج مكانه ويأخذ حصته من السوق لابد وأن يتمتع بجودة عالية تحقق له الإستقرار اللازم في الأسواق .

2- الأيدي العاملة : لمواكبة التقدم التكنولوجي في وسائل الإنتاج لابد من وجود نوع من التخصصية العالية في الأيدي العاملة لمواجهة هذا التقدم وتحقيق الإتقان في الأداء .

3- رأس المال : يتطلب الحصول على المعدات الحديثة للإرتقاء بمستوى الجودة الكثير من رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية .

4- الإدارة : يمثل وجود نظام إداري ذو كفاءة أداة مهمة لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة لأن مسؤوليات ضبط الجودة أصبحت تقع على عاتق عدة مجموعات داخل المنظمة وغدت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة .

5- المواد الأولية : أدت زيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية وإلى ظهور مواد صناعية كثيرة تفي بالإحتياجات المطلوبة وأصبح من الممكن إختيار مواد أولية ذات جودة عالية نتيجة لدقة وتعدد وسائل الفحص حيث لم تعد العملية مجرد فحص بالعين المجردة .

6- المعدات والوسائل الفنية الحديثة : أدت الزيادة في الطلب إلى إختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالإحتياجات المطلوبة ، وقد ساعدت هذه الماكينات والآلات الحديثة في الحصول على دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير .

## المبحث السابع : تكلفة الجودة

يعتقد البعض في مجال الأعمال أنَّ هنالك تعارضاً بين الجودة والإنتاجية ، إذ يعتقدون أن تحسين الجودة يؤدي إلى إرتفاع التكاليف وخفض الإنتاجية بينما الحقيقة على عكس ذلك فتحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف الكلية ورفع الإنتاجية ، قد يعود السبب في ذلك الإعتقاد الخاطئ للتكاليف المترتبة عن جهود رقابة وتحسين الجودة وإغفال الآثار الإيجابية المتحققة من هذه التكاليف على المدى الطويل ، وتُعتبر التكاليف بمثابة مقاييس حقيقية لجهود الجودة وذات تأثير إيجابي على المنظمة في المدى الطويل ، ويُمثل تحليل تكاليف الجودة أداة هامة للمنظمة تزودها بما يلي :

1- أسلوب لتقييم مدى فعالية إدارة الجودة .

2- وسيلة لتحديد مجالات المشاكل والفرص والتحسين وأولوية الإجراءات الواجب إتخاذها .

## تكاليف الجودة :

لا يختلف إعداد حسابات تكاليف الجودة عن حساب التكاليف الأخرى فمثلها مثل التكاليف الأخرى يمكن إعداد موازنة لها وقياسها وتحليلها ، ويُعبّر مصطلح تكلفة الجودة : " عن جميع التكاليف التي تتحملها المنظمة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب تحقيقها " ، وهنالك من يُصنّف تكاليف الجودة إلى مجموعتين هما تكاليف تأكيد الجودة وتكاليف الفشل ، وهنالك من يُصنّفها إلى أربعة أصناف هي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفصل الداخلي والخارجي ، وفي جميع التصنيفات السابقة يوجد إتفاق على الأنواع الأربعة الأخيرة وهي كما يلي تفصيلاً :

1- تكاليف الوقاية : وتتضمن تكاليف الوقاية : تكاليف التصميم ، تكاليف زيادة تلبية إحتياجات العملاء .

2- تكاليف التقييم : وهي التكاليف الخاصة بتحديد درجة المطابقة مع متطلبات الجودة .

3- تكاليف الفشل الداخلي : وهي تلك التكاليف الناتجة عن فشل المنتجات أو المكونات أو المواد في تلبية إحتياجات الجودة قبل تسليمها للمستهلك .

4- تكاليف الفشل الخارجي : وهي التكاليف الناجمة عن فشل المنتجات في تلبية متطلبات الجودة بعد تسليمها للمستهلك .

#### نماذج تكاليف الجودة :

هنالك عدة نماذج لتكاليف الجودة منها على سبيل المثال مايلي :

أولاً : نموذج فيجناوم لتكاليف الجودة : ويتكون من الآتي :

1- تكاليف الوقاية : وتتضمن تكاليف الوقاية من تكاليف التصميم وصيانة نظم إدارة الجودة الشاملة ، وهي التكاليف المتعلقة بمرحلة التخطيط والتي تتحملها المنظمة قبل بداية التشغيل الفعلي ، وتشتمل على الآتي :

(أ) تكاليف إحتياجات المنتج ، الأفراد ، والخدمة : وهي تلك التكاليف الخاصة بتحديد الإحتياجات والمواصفات الخاصة بالمواد المطلوب شراؤها ، العمليات ، الخدمات والمنتجات النهائية .

(ب) تكاليف تخطيط الجودة : وتشمل تكاليف وضع خطط الجودة ، التشغيل ، الإنتاج ، إشراف وضبط العملية .... الخ.

(ج) تكاليف تأكيد الجودة : وهي تُمثل تلك التكاليف الخاصة بتأسيس وصيانة نظام الجودة.

(د) تكاليف معدات الفحص : وتتضمن تكاليف تصميم وشراء معدات الفحص .

(هـ) تكاليف التدريب : وهي تكاليف إعداد وتطوير برامج تدريب العاملين بالمنظمة لرفع كفاءة قدراتهم والمحافظة عليها .

2- تكاليف التقييم : ترتبط تكاليف التقييم بتقييم العملاء والموردين للمواد ، العمليات ، المنتجات ، الأفراد والخدمات التي تم شراؤها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة وتشتمل على الآتي :

(أ) تكلفة التحقق : وتتضمن تكلفة التحقق كل من تكاليف فحص المواد الواردة ، تأسيس العمليات والعمليات الجارية ، المواد غير المكتملة والمنتجات النهائية بما فيها تقييم أداء المنتج مقارنةً بالمواصفات المحددة سلفاً.

(ب) تكلفة مراجعات الجودة : هي تكلفة التأكد من أن نظام الجودة يعمل بصورة صحيحة في جميع أنشطة الفحص .

(ج) تكلفة صيانة معدات الفحص : وتتمثل في تكلفة تقييم وصيانة المعدات المستخدمة في جميع أنشطة الفحص .

(د) تكلفة تقييم الموردين : هي تكلفة تقييم الموردين للمنتجات والخدمات والموافقة عليهم .

3- تكاليف الفشل الداخلي : وهي تلك التكاليف الناتجة عن فشل نتائج الأداء في الإيفاء بمعايير الجودة المصممة مسبقاً والذي يتم إكتشافه قبل وصول السلعة أو الخدمة للعميل ، وتقود التكاليف الداخلية الناجمة عن إنعدام الجودة إلى القول بأن ثلث المجهودات تضيع هدرًا لذلك تتضمن تكاليف الفشل الداخلي أيضاً الهدر والتبديد ، وتشمل الآتي :

- (أ) الهدر والتبديد : هي الأنشطة الخاطئة والخاصة بأداء الأعمال غير الضرورية أو الإحتفاظ بمخزون عن طريق الخطأ ، التصميم والإتصالات الرديئة والمواد الخطأ وغيرها .
- (ب) الخردة : هي المنتجات والمواد والمعدات التي لايمكن إستخدامها أو صيانتها أو بيعها للإستفادة منها.
- (ج) تكاليف إعادة العمل الصحيح : هي عملية إصلاح الأخطاء أو المواد التي بها خلل أو عيب ولا يمكنها تلبية الإحتياجات .
- (د) تكلفة إعادة الفحص : هي تكلفة إختبار المنتجات أو العمليات التي تم إصلاحها .
- (هـ) تكلفة تخفيض المستوى : هي تكلفة تخفيض درجة أو مستوى المنتج غير المطابق للمواصفات وبيعه بسعر أقل لقلّة مستوى جودته .
- (و) تكلفة تحليل الفشل : تتضمن تكلفة الأنشطة المطلوبة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للسلعة أو الخدمة .
- 4- تكاليف الفشل الخارجي : وتتضمن تكاليف الإصلاح والخدمة ، مطالبات الضمان ، الشكاوي ، الإلتزامات وفقدان السمعة والراجع ، وتفصيلاً :
- (أ) تكاليف الإصلاح والخدمة : وتشمل تكاليف إصلاح المنتجات المستردة أو الموجودة بالمصنع .
- (ب) تكاليف مطالبات الضمان : تتمثل في تكاليف مطالبات الضمان للمنتجات أو الخدمات التي أثبتت فشلها في تلبية إحتياجات العملاء وقمت بإعادتها للمنظمة خلال فترة الضمان .
- (ج) تكاليف الشكاوي : وتشمل تكاليف جميع الأعطال المرتبطة بمعالجة شكاوي العملاء .

(د) **تكاليف الراجع :** وهي التكاليف الناتجة عن التعامل مع المواد والمنتجات والمرتجات وفحصها بما فيها تكاليف النقل .

(هـ) **تكاليف الإلتزامات :** تتمثل في نتائج الإلتزامات القانونية تجاه المنتج أو الخدمة القضائية أو أي مطالبات أخرى والتي ربما تتضمن تغيير أو تعديل العقد .

(و) **تكاليف فقدان السمعة :** وتشمل تكاليف الأثر على سمعة المنظمة في ذهن العميل والذي يؤثر بصورة مباشرة على فرص المبيعات المستقبلية للمنظمة .

#### ثانياً : نموذج العملية لتكاليف الجودة

يعتمد هذا النموذج لتحديد التكلفة لعملية ما على تحديد العناصر الأساسية للتكاليف وتصنيفها إلى تكاليف مطابقة أو تكاليف عدم مطابقة للمواصفات .

#### خطوات تحديد تكاليف الجودة وفق نموذج العملية لتكاليف الجودة :

يتم تحديد تكاليف الجودة وفقاً لهذا النموذج بإتباع الخطوات الأربع التالية:

**الخطوة الأولى :** تبدأ المرحلة الأولى بتكوين فريق تحسين العملية لإعداد نموذج تكلفة العملية وجمع البيانات .

**الخطوة الثانية :** يتم فيها تعريف العمليات المراد تحديد تكاليف جودتها .

**الخطوة الثالثة :** فيها يتم تجزئة العملية إلى الأنشطة المكونة لها وتحديد التكاليف المرتبطة بكل نشاط منها على حدة مثل الأفراد والمعدات والمواد والبيئة .

**الخطوة الرابعة :** فيها يتم تصنيف تكاليف الجودة إلى تكاليف مطابقة أو عدم مطابقة ، وربما تكون التكاليف التي قد تمّ تجميعها عبارة عن

تكاليف حقيقية مصدرها التقارير المالية أو تكاليف تم جمعها وإستخراجها من البيانات الأساسية .

#### طرق جمع بيانات تكاليف الجودة :

تُركز نظم تكاليف الجودة على العمليات وليس على المنتجات حيث أنّ تكاليف التشغيل التي تسعى لتلبية إحتياجات العميل تُعتبر ذات أهمية قصوى ، ويوضّح نموذج تكلفة العملية الذي حددته المواصفات البريطانية طريقة تطبيق تكاليف الجودة على أي سلعة أو خدمة ، ويستخدم نموذج العملية لتبسيط التصنيف حيث تمّ تقسيم عناصر تكاليف الجودة إلى تكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة حيث أن :

$$\text{تكاليف الجودة} = \text{تكاليف المطابقة} + \text{تكاليف عدم المطابقة}$$

وتعني تكاليف المطابقة تلك التكاليف الخاصة بعملية توفير المنتج وفقاً للمواصفات المحددة عن طريق أفضل عملية ، أي ذلك النشاط الذي تمّ حسب الإحتياجات من المرة الأولى وفي كل مرة .

أما تكاليف عدم المطابقة فهي تلك التكاليف الناتجة عن الفشل في إنجاز العملية حسب الإحتياجات أو نتيجة للتباين في العملية ، ولتكاليف الجودة محوران أساسيات ينقسمان بدورهما إلى أربعة أنواع من التكاليف حسب تعريف الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة :

**المحور الأول :** يتكون من تكاليف إيجابية وتستحوذ على ما يصل إلى نسبة 50% من ميزانية الجودة ، وتنقسم إلى نوعين :

#### النوع الأول : تكاليف الوقاية

وهي تلك التكاليف الخاصة بتخطيط وتنفيذ وصيانة نظام الجودة الذي يؤمّن المطابقة للجودة المطلوبة ومستويات إقتصادية معقولة عن طريق تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة .



## النوع الثاني : تكاليف التقييم

تمثلها التكاليف الخاصة بتحديد درجة المطابقة مع متطلبات الجودة والموجهة نحو برامج التقييم الداخلي التي تتم من داخل المنظمة أو التقييم الخارجي لمراجعة وتقييم الجودة .

**المحور الثاني :** ويتكون من تكاليف سالبة تستنزف ما يصل إلى نسبة 50% من ميزانية الجودة وتنقسم إلى نوعين :

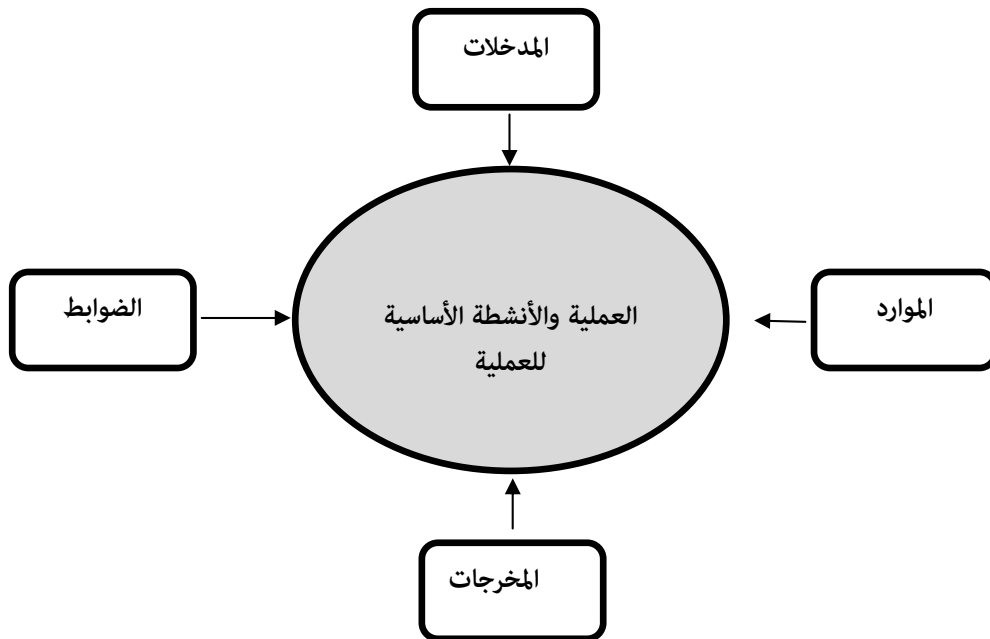
## النوع الأول : تكاليف الفشل الداخلي

وتتضمن التكاليف الناجمة عن فشل المنتجات أو المكونات أو المواد في تلبية إحتياجات الجودة قبل إيصالها للمستهلك والتي تحدث أثناء تأدية العمل .

## النوع الثاني :تكاليف الفشل الخارجي

وتتكون من التكاليف الناتجة عن فشل المنتجات في تلبية متطلبات الجودة بعد توصيلها للمستهلك ويتم إكتشافها بعد إنتهاء الأعمال المطلوب إنجازها.

شكل (1) العناصر الأساسية لتحديد تكلفة الجودة لعملية ما



## المبحث الثامن : رؤاد الجودة

ساهم عدد من العلماء في إرساء وتطوير مفهوم إدارة الجودة وتباينت آرائهم وتعريفاتهم حول هذا المفهوم ، ورغمًا عن هذا التباين إلا أنهم ساهموا جميعًا بشكل كبير في بناء فلسفة إدارة الجودة وترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين في المنظمة ومبادئها في العمل ونماذج تطبيقها في المنظمات خلال أكثر من خمسة عقود من الزمان ، وبالرغم من تلك الاختلافات في الرؤى إلا أنَّ هنالك بعض النقاط المشتركة بينهم :

- 1- لم يكن الفحص هو الهدف المطلوب من تحسين الجودة .
  - 2- تعتبر مشاركة الإدارة العليا وإلتزامها بمبادئ الجودة عاملاً مهماً في إنجاح وتحقيق الأهداف .
  - 3- يتطلب برنامج الجودة جهد وتنظيم واسع وإلتزام طويل الأجل يصاحبه إستثمار في تدريب وتعليم جميع العاملين بالمنظمة .
- ومن هؤلاء الرؤاد :

1- **والتر شوهارت** : يعتبر شوهارت هو رائد الرقابة الإحصائية على الجودة حيث قام في عام 1931م بتأليف كتابه الإحصائي عن الجودة بعنوان ” الرقابة الإقتصادية على جودة المنتجات المصنعة ” ، حيث قدّم فيه لأول مرة مفهوم خرائط مراقبة الجودة التي أصبحت من الوسائل الأساسية التي تُستخدم في الرقابة على الجودة في جميع منظمات الأعمال الصناعية .

وقد ميّز شوهارت بين نوعين من الجودة هما :

1- **الجودة الموضوعية** : ويقصد بها جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني .

2- **الجودة الشخصية :** وهي جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقائق الموضوعية .

كما يؤكد شوهارت على أنَّ هنالك حالة موضوعية للرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة يتم من خلالها تحديد أسباب قابلية التغير غير المعروفة والتي يمكن تحديدها من خلال عملية الرقابة لتحقيق الفوائد التالية :

1- تخفيض تكلفة معاينة فحص المنتج .

2- تخفيض تكلفة المنتجات المبيعة .

3- ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع .

4- الإحتفاظ بجودة موحدة لإختيار المعاينة .

5- تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات .

2- **وليم ديمينج :** أمريكي الجنسية عمل أستاذاً بجامعة نيويورك ولُقّب بأبا ثورة إدارة الجودة ، في العام 1972م التقى وليم ديمينج بالعالم شوهارت وتعلّم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة ومن بعدها قدّم نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي أسماها آنذاك ” الرقابة الإحصائية على الجودة ” حيث توصل ديمينج إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية سببها أنَّ النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة يتحمل العامل فيه نسبة 15% من الأخطاء في عمله وسماها مبدأ (15-85%) ، وتركزت أفكار ديمينج الرئيسية في خمسة مجالات هي :

1- النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة .

2- الأمراض السبع القاتلة .

3- المعوقات الستة عشر .

4- المناخ الجديد .

5- نظام المعرفة العميقة .

وقد ركّز ديمينج على ثلاثة أبعاد فلسفية للجودة من خلال مبادئه الأربعة عشر وهي :

1- إلزام الإدارة العليا بالتحسينات .

2- تطبيق المنهجية الإحصائية ، فهو يرى أنه فقط من خلال إستخدام هذه الأساليب الإحصائية يمكن بناء جودة المنتج والعمليات الإنتاجية في مرحلة مبكرة مما يُقلل التكاليف ويزيد من الحاجة للفحص على نطاق واسع وذلك بإتباع الخطوات التالية :

أ- لابدّ من وجود شواهد إحصائية على الرقابة العملية لدى الموردين .

ب- إستعمال الطرق الإحصائية لكشف مصادر المشاكل .

ج- التدريب في الوظيفة .

د- إنشاء برامج تدريبية في الطرق الإحصائية .

3- تحسين العلاقات الداخلية وتشجيع روح الفريق بين الأقسام ، وتحسين العلاقات يمكن أن يتم من خلال الآتي :

(أ) تقليل عدد الموردين .

(ب) الإشراف الجيد .

(ج) التعبير دون خوف عن الأفكار وبيان المشاكل .

(د) فك الحواجز بين الأقسام .

(هـ) وضع معايير للعمل تأخذ في إعتبارها الجودة .

(و) إنشاء برامج إعادة تدريب للإفراد على المهارات الجديدة .

**دورة ديمينج :**

إقترح ديمينج دورة مستمرة من الأنشطة يُطلق عليها دورة أو عجلة ديمينج وتُمثل هذه الدورة أو العجلة إطار عملية التحسين المستمر ، وتتكون من أربعة خطوات بسيطة تلي بعضها البعض وفق نظام محدد يُعاد تكراره باستمرار وهي :

- 1- تخطيط عملية التحسين ( خطط ) .
- 2- تنفيذ الخطة ( نفذ ) .
- 3- التحقق من إدراك التحسين المرغوب (أفحص) .
- 4- إتخاذ إجراءات ضبط الخطة ( تصرف ) .

## المبحث التاسع : جوائز الجودة

## أولاً : جائزة ( ديمينج ) اليابانية للجودة

هي أقدم جوائز الجودة ومُثل أولى التحركات العالمية لتقدير ومكافأة وتشجيع التقدم في مجال تحسين جودة السلع والخدمات ورفع مستوى إدراك الإدارة العليا على الصعيد العالمي لأهمية الجودة والإمتياز ، ويرجع تاريخ هذه الجائزة إلى العام 1951م عندما تلقى خبير الجودة الأمريكي ( إدوارد ديمينج ) دعوة من إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي وتقديراً للأهمية والقيمة العلمية الكبيرة لتكلم المحاضرات قرر الإتحاد تأسيس جائزة بذكر إسهامات ( ديمينج ) الفعالة في الصناعة اليابانية ، وركزت هذه الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية على الجودة كوسيلة لتحسين الجودة ، كما أكدت على إلتزام الإدارة العليا ومشاركتها في برامج تحسين الجودة .

وقد أخذت هذه الجائزة في الإعتبار أربعة أنشطة للإدارة العليا هي :

1- طبيعة توجهات وأنشطة شاغلي الإدارة العليا تجاه الجودة .

2- نشاط إرضاء العملاء .

3- إشراك العاملين في قضايا وأنشطة الجودة .

4- نشاط التدريب .

وتمنح جائزة ( ديمينج ) للمنظمات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل الجودة ، وتمنح لخمس فئات ، هي :

1- جائزة ديمينج للأفراد .

2- جائزة تطبيقات ديمينج .

3- جائزة تطبيقات ديمينج للمنظمات الصغيرة .

4- جائزة تطبيقات ديمينج للأقسام .

5- جائزة ضبط الجودة للمصانع .

ولقد تمَّ إجراء عدة تغييرات على جائزة ديمينج من حيث الفئات التي تُمنح لها ، ففي العام 2004م أصدر إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عدداً من الجوائز من أهمها جائزة ديمينج للتطبيقات والتي كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمات العالمية بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، حجمها ، ملكيتها أو موقعها الجغرافي ، وتمنح جائزة ديمينج للتطبيقات للمنظمات التي تُحقق الحد الأدنى المطلوب من النقاط ، وقد يكون هنالك أكثر من فائز بالجائزة في السنة ، ويتم إختبار أداء المنظمة المرشحة للجائزة على مرحلتين، هما :

1- المرحلة الوثائقية : وتشمل جميع سجلات ووثائق المنظمة التي توثق أعمالها .

2- المرحلة الميدانية : حيث موقع المنظمة ، وفيها يتم تسجيل درجات كل إختبار بناءً على المعايير التالية : السياسات ، التعليم ، جمع المعلومات ، التحليل ، المعايير ، الضبط ، توكيد الجودة ، التأثير والخطط المستقبلية ، كذلك خضعت معايير الجائزة المعتمدة في تقييم أداء المنظمات لعمليات تطوير خلال الفترة السابقة ففي عام 2000م إعتمد الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين معايير جديدة للتقييم تتكون من ثلاثة أجزاء ، هي :

1- المتطلبات الأساسية : وتتكون المتطلبات الأساسية من ستة فئات ، ويبلغ المجموع الكلي لنقاط الفئات ( 100 نقطة ) ، وهي :

(أ) صياغة ونشر سياسات إدارة الجودة .

(ب) تطوير المنتج .

(ج) المحافظة على جودة المنتج والعمل على تحسينها بشكل مستمر .

(د) نظام الإدارة .

(هـ) جمع المعلومات وتحليلها .

(و) تطوير الموارد البشرية .

**أسلوب تقييم الأداء :**

يتم تقييم كل متطلب وعنصر من المتطلبات الأساسية للجائزة وفقاً لأربعة معايير هي :

1- الفاعلية : هي درجة تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

2- الإتساق : هو درجة ترابط وتمائل أقسام المنظمة ككل .

3- الإستمرارية : هي إستمرارية الأنشطة المختلفة للمنظمة على المدى الطويل.

4- الشمولية : وتمثل جميع المستويات الإدارية للمنظمة وكذلك مختلف عملياتها .

**الأنشطة الفريدة أو الإستثنائية :**

يُقصد بها الجهود التي تقوم بها المنظمة للوصول إلى التطوير المستهدف فيما يتعلق بالجودة وعملية تقييمها غير متضمنة في جائزة ديمينج ومتروكة حسب خصوصية المنظمة ، وتتم عملية تقييم الأنشطة من خلال ثلاثة معايير هي :

1- الفاعلية .

2- القدرة على التوسع .

3- الإبداع

**دور الإدارة العليا :**

تتمثل أهم ممارسات الإدارة العليا في هذا الجانب في :

1- فهم وإدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة مع الإلتزام الكامل بتبنيها في جميع أنشطة وأقسام المنظمة .



- 2- رسم ونشوء السياسات والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الجودة .
- 3- خلق وتكوين قدرات تنظيمية تُساهم في تنفيذ الجودة .
- 4- تنمية وتطوير مختلف مهارات الموارد البشرية في المنظمة .
- 5- تشجيع الروابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة .

#### التقييم النهائي لجائزة ديمينج :

يتم إصدار التقييم وفقاً لفروع التقييم الثلاثة التالية :

- 1- المتطلبات الأساسية .
- 2- الأنشطة الإستثنائية .
- 3- دور الإدارة العليا .

#### نموذج الجائزة الأوروبية للجودة :

تمت صياغة نموذج هذه الجائزة بين ثلاثة جهات أوروبية ، هي :

- 1- ممثل دول المجموعة الأوروبية .
- 2- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة .
- 3- المنظمة الأوروبية للجودة .

وتستند الجائزة الأوروبية للجودة على الأفكار والأبعاد والعناصر الأساسية التي قامت عليها جائزة ديمينج في اليابان عام 1951م وجائزة مالكولم بالديرج في أمريكا عام 1987م .

وتمنح الجائزة لجميع منظمات الأعمال الأوروبية التي تخضع لعمليات التقييم وفقاً لتسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض ، وقد تم تقسيم هذه الأبعاد التسعة إلى مجموعتين : تمثل المجموعة الأولى العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتضمن هذه المجموعة خمسة أبعاد هي :

القيادة ، السياسات والإستراتيجيات ، الموارد والعمليات ، وهي تسهل عملية بناء ثقافة الجودة الشاملة في بيئة المنظمة ، وتمثل المجموعة الثانية مجموعة

النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تُبين كيفية قياس أداء المنظمة .  
ويستند نموذج الجائزة الأوروبية على حقيقة أنَّ الإستخدام الأمثل للعوامل المساعدة من قبل القيادة والمُتمثلة في الإستراتيجيات والسياسات والموارد والعمليات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في رضا العملاء والعاملين والأثر الإيجابي على المجتمع إضافةً إلى نتائج الإمتياز .

#### نموذج البرنامج الرئاسي للجودة :

يمكن تلخيص نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز على النحو التالي :  
” إنَّ الإمتياز في الأداء ورضا العاملين في المنشأة وكذلك التأثير في المجتمع يتحقق من خلال قيادة تضع السياسات والإستراتيجيات التي تنتهجها المنشأة وأسلوب إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى والعلاقة مع الشركاء وإيجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم وإدارة العمليات ويؤدي كل هذا لإحداث مؤشرات متميزة في الأداء ”  
ويستند هذا النموذج على نموذج الجائزة الأوروبية للجودة لما يتميز به نموذج الجائزة الأوروبية من إمكانية تطبيق في أي نوع من المنظمات في القطاع الخاص أو العام أو التطوعي .

عناصر النموذج : يتكون من جزئين رئيسيين هما :

1- الوسائل .

2- النتائج .

حيث تتضمن الوسائل مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنظمة لتمكين من تحقيق النتائج ، وفيما يلي شرح مختصر لمعايير الوسائل

والنتائج ، حيث تختص معايير الوسائل بالكيفية التي تعمل بها المنظمة والمبادئ والقواعد ومناهج العمل وأساليب وطرق إنجاز العمل التي تقود وتحرك جميع أنشطة المنظمة :

1- القيادة ( 10%) : وهي الجهة التي تحرك المنظمة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها ، وتشمل كل فرد يُؤلى مسؤولية إدارية متعلقة بالعاملين أو مسؤولية اتخاذ قرارات داخل المنظمة ، ويهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق الرسالة والرؤية وتطوير الفعاليات اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد ، ويتم تطبيق هذه القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنظمة وتطبيقه .

2- السياسات والإستراتيجيات ( 8%) : يُبين هذا المعيار كيفية وضع المنظمة لخططها المستقبلية وتحويلها إلى أعمال فعلية كما يهتم بكيفية تطبيق المنظمة للرسالة والرؤية من خلال إستراتيجيات واضحة تُعنى بالأطراف المعنية ومدعومة بالسياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها .

3- الموارد البشرية ( 9%) : ويُقصد بالموارد البشرية كل الأفراد العاملين بالمنظمة ، ويُعنى هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بإدارة ونشر وتطوير المعرفة والإستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها ومن ثم يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها وإستراتيجياتها وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.

4- الموارد والشراكات (9%) : يهتم هذا المعيار بكيفية تخطيط وإدارة المنظمة لعلاقاتها مع شركائها الخارجيين وتنظيم مواردها الداخلية لكي تدعم سياساتها وإستراتيجياتها لأجل الوصول لتشغيل فعال لعملياتها .

5- إدارة العمليات (14%) : يهتم هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها للوصول إلى الرضا التام للعميل وكافة الأطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتنامية لهم .

6- نتائج العملاء (14% ) : يهتم هذا المعيار بما تحققه المنظمة لعملائها الخارجيين .

7- نتائج العاملين في المنظمة (9%) : هذا المعيار وثيق الصلة بمعيار الموارد البشرية ، وينطبق عليه نفس التعريف السابق للموارد البشرية ويُعالج نظرة العاملين للمنظمة التي يعملون بها ومدى رضاهم عنها .

8- نتائج المجتمع (6%) : يهتم هذا المعيار بما تحققه المنظمة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها مع الأخذ في الإعتبار الأثر المترتب على نشاط المنظمة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

9- نتائج الأداء الرئيسية (15%) : يهدف هذا المعيار إلى قياس الإنجازات الحالية للمنظمة مقارنةً بأدائها المستهدف في الخطة ، ومُثل تلك الإنجازات بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المنظمة في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة على الصعيدين المالي والتشغيلي .

**جائزة ( مالكولم بالدريج ) الأمريكية :**

تأسست هذه الجائزة في العام 1987م تخليداً لذكرى وزير التجارة الأمريكي مالكولم بالدريج عندما أقرّ الكونجرس الأمريكي قانون ” مالكولم بالدريج لتحسين الجودة ” والذي قضى بتكوين الهيئة القومية لتحسين الجودة ، وفقاً لهذا القانون يتولى المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا مسؤوليات إدارة الجائزة في أمريكا ووضع المعايير التي تتغير وتتطور باستمرار ، بدأت الجائزة عام 1988م في ذكرى تأبينه لتكريم

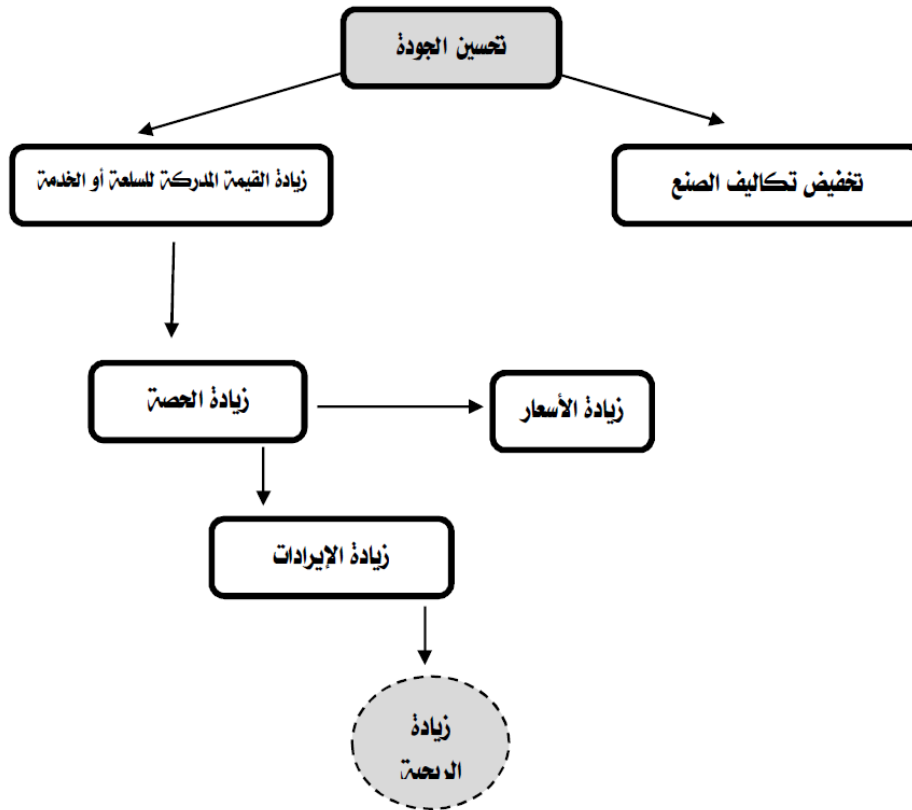
وتشجيع المنظمات التي أظهرت التزاماً كبيراً بتحسين الجودة الإنتاجية والعمل على نشر تجاربها الناجحة ليعلم بها الجميع كقصة نجاح يمكن الاستفادة منها ، وتهدف هذه الجائزة إلى تحقيق الآتي :

- 1- تعميق الإهتمام البالغ بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة .
  - 2- فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الأداء المتميز .
  - 3- المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من الأداء الناجح للمنظمات التي طبقت تلك المعايير .
- ويتم في كل عام إختيار شركتين فقط بين ثلاثة مجموعات نوعية من الأنشطة ، هي المنظمات الصناعية والخدمية الكبرى ومنظمات الأعمال صغيرة الحجم التي لا يتعدى عدد العاملين فيها (500) عامل ، ويتبع المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا الإجراءات التالية لمنح هذه الجائزة :
- 1- تقديم ملخص لايزيد عن (75) صفحة من قبل المنظمة الراغبة في الترشيح لهذه الجائزة مدعماً بوصف لنظم الجودة .
  - 2- بقبول الملخص تعتبر المنظمة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف المبدئي للمتقدمين والتي تعقبها عملية دقيقة للفحص والتقييم يقوم بها فريق يُشكّل من الحكومة ، الصناعة والمتخصصين الإستشاريين .
  - 3- يتم تقييم المتقدمين على أساس سبعة أبعاد رئيسية تمّ وضعها بمعرفة المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا ، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي :
- (أ) القيادة .
  - (ب) إدارة المعلومات والقياس والتحليل .
  - (ج) التخطيط الإستراتيجي .
  - (د) إدارة وتطوير الموارد البشرية .
  - (هـ) إدارة العملية .

(و) نتائج الأعمال .

(ز) رضا العملاء .

شكل (2) أثر الجودة على ربحية المنظمة



## إستفسارات الفصل الأول

- 1- تحدث عن مفهوم الجودة ؟ .
- 2- ماهي أوجه الجودة ؟
- 3- عدد جوانب الجودة ؟
- 4- أذكر أبعاد الجودة ؟
- 5- تحدث عن أهمية وأهداف الجودة ؟
- 6- ماهي الطرق المتبعة لقياس مستوى الأداء في ظل الجودة ؟
- 7- تحدث عن تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي ؟
- 8- من هم رواد الجودة ؟
- 9- تحدث عن إحدى جوائز الجودة بإختصار ؟

\*\*\*\*\*

الفصل الثاني  
إدارة الجودة الشاملة





## المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثورة إدارية عصرية شاملة وثقافة تنظيمية حديثة تركز على مفاهيم إدارية متطورة لمواجهة تحديات المنافسة والإقليمية والعالمية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال اليوم وللإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر من خلال المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة ، وبتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة حققت المنظمات العامة والخاصة على إختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها نجاحات كبيرة خاصة في بعض الدول الأوربية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً في مجال المنظمات الحديثة هدفه الأساسي إرضاء رغبات المستهلك الحالية وتوقع رغباته المستقبلية ، كما ويعتبر طريقة حديثة لتطوير وتحسين جودة السلع والخدمات بمشاركة كل العاملين بالمنظمة .

وكانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرّفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"، بينما عرّفها العالم جون أوكلاند : " على أنها الوسيلة التي تُدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل "، أما من وجهة نظر أمريكية فإن إدارة الجودة الشاملة هي : " فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسّن إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أنّ كافة العمليات

داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".

وفيما يلي شرح لمفردات مصطلح ( إدارة الجودة الشاملة ) :

**إدارة :** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

**الجودة :** تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك ،،، بل وتجاوزها .

**الشاملة :** تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستهلك وإنتهاءً بتقييم رضا المستهلك .

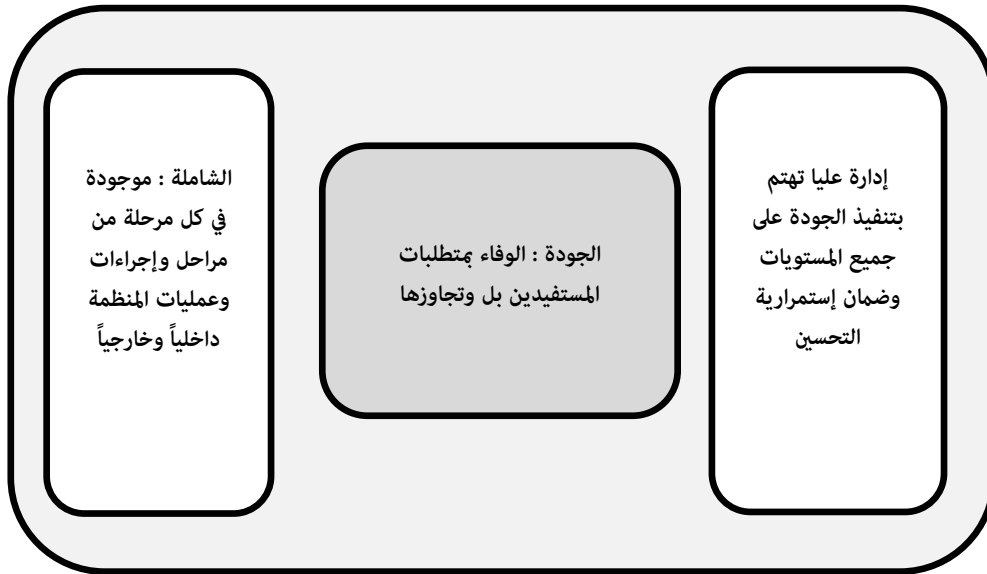
## المبحث الثاني : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

في بداية القرن العشرين برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للإنتاجية نتيجة لأفكار رائد مدرسة الإدارة العلمية ( فريدريك تايلور) وارتبطت الجودة في هذه الفترة بالصناعة حيث تم إنشاء وحدة تقوم بعملية التفتيش والفحص للفصل بين المنتجات الجيدة والردئية ، كما ظل إحساس العامل بالجودة غائباً لانعدام العلاقة بينه وبين المدخلات ، وانحصر دور مسؤولي الإنتاج في تسليم الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة كأولوية تسبق جودة المنتج لخوفهم من فقدان وظائفهم إذا لم يتمكنوا من تحقيق متطلبات الإنتاج ولقلة أثر جودة الإنتاج ومحوه في اليوم فقط .

بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية إزداد إهتمام المنظمات الأمريكية بمفهوم الجودة واتصف الإنتاج الياباني بالرداءة إثر خروجها من الحرب ، وعندما إستدعت اليابان عدداً من علماء الجودة الأمريكيان وعلى رأسهم ( إدوارد ديمينج) الذي أقتنع اليابانيون بتبني أفكاره حول الجودة فتوصلوا بذلك إلى تحقيق نتائج أدت إلى تحسين الجودة والإنتاجية وتقوية القدرة التنافسية للمنتجات اليابانية في السوق العالمية ، ومن ثم إنتشر الإهتمام بأفكار رواد الجودة أمثال ديمينج وكروسبي وغيرهم وقامت المنظمات بمراقبة الجودة وإتقانها وتحسينها فظهرت في السوق منتجات ذات جودة عالية على المستويين الصناعي والخدمي ، وهكذا مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاثة مراحل تطور أساسية ، بدأت المرحلة الأولى بعد الحرب العالمية الثانية عندما أدخل ديمينج مفهوم الجودة في اليابان في فترة الخمسينات ، وظهرت المرحلة الثانية عندما بدأت منظمات الأعمال الأمريكية في ثمانينات القرن الماضي بتطبيق أفكار فيجيناوم رائد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ويعيش العالم الآن في

المرحلة الثالثة من مراحل إدارة الجودة الشاملة وهي المرحلة الإستراتيجية للجودة .

شكل ( 3 ) مفهوم الجودة الشاملة



#### مفاهيم أفكار إدارة الجودة الشاملة :

- 1- إلتزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من إهتماماتها .
- 2- إستمرارية تحسين العمليات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات .
- 3- التنسيق والتعاون بين الإدارات في التأكيد على إستخدام فرق العمل .
- 4- إشراك الموظفين والمستفيدين في جهود تحسين الجودة .
- 5- الإستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات ضماناً لعدم الوقوع في الأخطاء .

### المبحث الثالث

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الآتي :

- 1- **إرضاء العملاء :** وهم المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة .
- 2- **إشراك الموظفين :** مما يزيد حماسهم لتنفيذ القرار ( قرار تطبيق نظام الجودة الشاملة ) وقد يكونون أقدر على معرفة مشاكل العمل بحكم قربهم من الواقع العملي.
- 3- **مراقبة الجودة :** وهي أنشطة تستخدم لقياس الجودة والمنتجات والخدمات أثناء العمل بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء .
- 4- **التدريب والتعليم المستمر :** ويكون وفق الإحتياجات الفعلية للعاملين مما يُقلل من وقوع الأخطاء وإهدار المال .
- 5- **التحسين المستمر :** فجهود التحسين يجب ألا تنتهي ، وذلك لإشباع حاجات العملاء التي تتسم بالتغيير والتجدد من وقتٍ لآخر .

## المبحث الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في مايلي :

- 1- تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات .
- 2- إرضاء رغبات العملاء الحالية وتوقع رغباتهم المستقبلية .
- 3- تحقيق مستوى عالي من الجودة .
- 4- الإستجابة السريعة لإحتياجات العميل .
- 5- تخفيف تكاليف الجودة من خلال التحسين المستمر للجودة .
- 6- تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في إحتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة .

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة :

الجدول التالي يوضح ذلك ،،، جدول ( 1 )

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
1- الجودة مسؤولية الجميع .	1- الجودة مسؤولية شخص واحد
2- العمل جماعي .	2- العمل فردي .
3- المشاركة .	3- المركزية في إصدار القرار.
4- معرفة متطلبات العمل عن طريق إستقصاء المعلومات .	4- إفتراض معرفة متطلبات العمل مسبقاً.
5- التطوير مستمر	5- التطوير متقطع حسب الحاجة

### لماذا الجودة الشاملة :

إنّ تطبيق قرار الجودة الشاملة يبرره عاملان على جانب وقدر كبير من الإهمية ويحتاج كل منهما تحليل إقتصادي عميق ، وهما :

الأولى : ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا .

الثاني : إنّ هذا التطبيق تحتمه الضرورة لأنه لا توجد أمام الإدارة بدائل أخرى .



## المبحث الخامس : مكونات إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات وتحقق من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات ، ومن أهمها :

## أولاً : التركيز على العميل

يعني التركيز على العميل تصميم المنظمة لمنتجاتها على ضوء التحديد الدقيق لإحتياجات ورغبات العميل المستهدف حيث أن ذلك يحقق للمنظمة جملة من الفوائد منها :

1- تحسين عائدات المنظمة حيث يؤدي التركيز على العميل إلى كسب رضاه والحفاظ عليه مما يزيد من عوائد المنظمة ويؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق .

2- تمكين العاملين من معرفة مستوى رضا العميل عن المنتجات التي تُقدم إليه مما يساعد على تحسين الجودة .

3- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة حيث أن الإهتمام بالعميل يوجه جهود العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح .

4- يؤدي التركيز على العميل إلى تعميق الإخلاص والولاء لمنتجات المنظمة مما يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

## ثانياً : ثقافة المنظمة

تلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً في تعزيز ودعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع أجزائها ، أن ثقافة المنظمة تتضمن الأسلوب الذي بموجبه تتعلم جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلائم مع مجموعة محددة من الظروف ، وتبدأ ثقافة الجودة بالإدارة العليا للمنظمة التي يجب أن يؤمن

أفرادها بضرورة جودة المنتجات وأهميتها للعميل وربط هذه الثقافة بسلوك العاملين خاصةً القياديين منهم لخلق بيئة عمل إيجابية للوصول إلى رضا العميل والعاملين بالمنظمة ولينعكس كل ذلك على عوائد المنظمة ، ولضمان تحقيق نجاح المنظمات لأهداف إدارة الجودة الشاملة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة منها :

1- دعم الابتكار .

2- دعم رضا العميل .

3- دعم الشعور بالإنتماء .

ثالثاً : تصميم العملية

المنظمة عبارة عن نظام إنتاجي يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات، ولا يمكن زيادة المدخلات عن المخرجات المتاحة للمنظمة إلا عبر تصميم العملية على ضوء مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فعملية الإنتاج عبارة عن مجموعة من المهام والنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات في صورة سلعة أو خدمة محددة تمثل منتج أو منتجات المنظمة وذلك بمشاركة الإدارة والعاملين والعملاء .

رابعاً : إلتزام الإدارة العليا

يمثل دعم الإدارة العليا وإلتزامها وقناعتها بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المنظمة نقطة إنطلاق ومفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لذلك ينبغي أن تمتلك الإدارة العليا صفات قيادية تؤثر على العاملين وتخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتتركز هذه الصفات في الآتي :

1- فهم إحتياجات العاملين ورغباتهم وقدراتهم.

2- الإعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم .

3- تمكينهم ومنحهم الإستقلالية وتحقيق الأمن .

خامساً : التحسين المستمر

يهدف التحسين المستمر إلى إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة للعملية الإنتاجية على ضوء البيانات المتجددة والتغير في إحتياجات العملاء والأسواق والمجتمع .

**مبادئ (كروسبي) لتحقيق التحسين المستمر:**

يبين (كروسبي) أربعة عشر خطوة لتحقيق التحسين المستمر ، هي :

- 1- إلزام الإدارة العليا بالجودة إلزاماً طويلاً الأجل .
- 2- تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة .
- 3- معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء وتجنب ما قد يحدث .
- 4- تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة .
- 5- تقدير التكاليف وتحديد آلية إستخدامها كأداة إدارية .
- 6- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة وإلتزام العاملين بها .
- 7- تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب.
- 8- تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج عمل الجودة .
- 9- العمل باستمرار على بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية .
- 10- تحديد أهداف التحسين المستمر وحفز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.
- 11- تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة ومنحهم الإحترام والتقدير اللازم.
- 12- تعريف مجالس الجودة بأهمية دورها في تنمية الإتصالات المستمرة .
- 13- العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة لأن تحسين الجودة يعتبر ثقافة مستمرة .

14- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق أهداف الجودة الشاملة .

**أنماط التحسين المستمر :** هنالك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر ، هي :

1- **السيطرة على العمليات :** وهو أسلوب إحصائي تقليدي للسيطرة على العمليات وما ينتج عنها من منتجات سلع أو خدمات .

2- **التحسين المستجيب :** وهو محاولة التحسين بعد حدوث المشكلة ، أي فحص العمليات لمعالجة المشكلة .

3- **التحسين الفعال :** ويقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل إحتياجات ورغبات العملاء وإجراء عمليات التحسين على ضوء ذلك .

**سادساً : التركيز على العاملين**

ويتم من خلاله المشاركة والتدريب وعلاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفرق العمل ومن خلال تمكين العاملين وإلتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة المفتوحة نحو الجودة الشاملة ، ويتم التركيز على العاملين من خلال تطبيق برنامج جودة حياة العمل الذي يتضمن مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين مما يساهم في تحقيق أهداف نموها وبقائها ، ولكي تحقق جودة حياة العمل أهدافها لابد من توفر ومراعاة الجوانب والإعتبارات التالية :

1- إعداد برامج مترابطة تهدف إلى تحسين سير العمل والإنتاجية ورضا العاملين .

2- تنفيذ هذه البرامج من قبل العاملين بشكل تضامني .

3- إتاحة الفرصة لجميع العاملين الذين يرغبون في المشاركة في هذه البرامج.

4- أن يكون لهذه البرامج أهداف موثقة ومعلنة للجميع .

**سابعاً : تأكيد الجودة**

تأكيد أو ضمان الجودة هو أحد الجوانب التي تُحظى بإهتمام كبير بإعتباره مفهوماً يتضمن توجيه الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء والذي يتطلب إرساء نظام لمنع حدوث أو وقوع الخطأ منذ البداية ، وتشتمل عملية تأكيد الجودة كل الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو عمليات تقديم المنتج تفي بمتطلبات الجودة ، بناءً على ذلك يجب تطوير فلسفة رقابية على الوقاية بدلاً من الفحص وإكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان ، كما تشتمل عملية تأكيد الجودة عملية التخطيط للجودة ودراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد المتوقعة من تطبيق نظام تأكيد الجودة .

**ثامناً : مكتب الجودة**

لضمان نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لابد من تأسيس مكتب يهتم بالجودة الشاملة وكيفية تطبيقها على مستوى المنظمة حيث يقوم هذا المكتب بالتنسيق بين أقسام وأجزاء المنظمة في مجال التدريب والتثقيف اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذ الأهداف والسياسات المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة في جميع عمليات المنظمة .

## المبحث السادس : أدوات إدارة الجودة الشاملة

**الرقابة على الجودة :**

هنالك العديد من وسائل وأدوات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة والمتفق عليها من قبل المختصين والمهتمين بشأن إدارة الجودة الشاملة ، وهي :

**أولاً : الرقابة على الجودة****تعريف الرقابة على الجودة :**

هي عبارة عن : ” الأساليب التشغيلية والأنشطة التي تؤكد جودة المنتج أو الخدمة التي ستشبع إحتياجات معينة بالإضافة إلى إستعمال تلك الأساليب والأنشطة ” .

**الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة :**

تنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى مجموعتين أساسيتين ، هما :

**الأولى : عينة القبول**

تُعد عينة القبول من أوائل الطرق الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة ، فهي أساس توصيف الجودة لكثير من الأصناف.

وتعتمد فكرة عينة القبول على أخذ عينة صغيرة من دفعة من المنتجات أو المواد ليتم فحصها وبعد ذلك يجرى التكهّن حول الدفعة ككل اعتماداً على نتائج فحص العينة ، وتستخدم طريقة عينة القبول عادةً عند شراء أصناف ذات خاصية معينة وغير متكررة وفي الحالات التي يصعب فيها تحديد المواصفات المطلوب توافرها بدقة ، ويشترط أن تكون العينة معبرة من حيث الكمية والحجم وتحديد حدود سماح قبول المنتج .

وتُعرّف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة عينة القبول بأنها : ” فحص من خلال العينة يتم على ضوء إتخاذ القرار بقبول أو رفض المنتج وتعتمد المنهجية الخاصة بإجراءات قرار القبول أو الرفض على نتائج فحص العينة“ .

ويتحدد حجم العينة من خلال أربعة عوامل أساسية هي :

1- تكلفة الفحص .

2- تكلفة عدم إكتشاف الخطأ في العملية الإنتاجية .

3- تكلفة رفض وحدات ومطابقة للمواصفات .

4- درجة إستقرار العملية الإنتاجية .

**أنواع عينات القبول :**

1- **العينة المفردة :** حيث يعتمد قرار قبول أو رفض الدفعة على نتائج فحص عينة واحدة وعدد الوحدات المعيبة فيها .

2- **العينة المزدوجة :** هنا يتم الفحص في البداية بصورة مماثلة لأسلوب العينة المفردة لكن بحجم عينة أصغر ، وفي حالة عدم الوصول إلى قرار على ضوء تلك العينة ونتائج فحصها يتم سحب وفحص عينة ثانية .

3- **العينة المتتالية :** تعتبر طريقة العينات المتتالية أسلوباً ملائماً لتقليل عدد الوحدات المستخدمة إلى أقل حد ممكن ذلك لأنها تقوم على فحص وحدة واحدة في المرة وتأخذ قرار الإستمرار بأخذ وحدة أخرى أو رفض الدفعة أو قبولها بناءً على النتائج التراكمية لعملية الفحص .

4- **أخطاء أخذ العينة :** تحقق الرقابة الإحصائية بإستخدام طريقة العينات منافع للمنظمة التي تستخدمها لكنها تنطوي على مخاطر تتمثل في إحتمال إتخاذ قرار خاطئ حول قبول الدفعة أو رفضها إستناداً على المعلومات المتحصل عليها من نتائج العينة ، فقد يؤدي قبول دفعة كان يجب رفضها في مخاطرة المستهلك ورفض دفعة كان يجب قبولها قد يؤدي إلى مخاطرة

المنتج ، عليه فكلما كان حجم العينة أكبر كلما قلَّ احتمال تلك الأخطاء، لكن تكمن المشكلة في أن زيادة العينة تؤدي إلى زيادة تكلفة المعاينة والفحص والتفتيش.

ويتمثل الخطأ الأول في مخاطرة المنتج وهو احتمال رفض دفعة بمستوى جودة مقبول أو أعلى نتيجة لإجراءات المعاينة ويحدث هذا عندما تكون نسبة الوحدات المعيبة الفعلية في العينة أعلى مما هي عليه في الدفعة ككل .

أما النوع الثاني من الأخطاء فهو احتمال قبول رفض دفعة بمستوى جودة أدنى من مقبول أي أعلى من أو مساوٍ لمستوى عدم القبول نتيجةً لإجراءات المعاينة، ويحدث هذا عندما تكون نسبة الوحدات المعيبة الفعلية في العينة أدنى مما عليه في الدفعة ككل ويطلق على هذا الخطأ مصطلح مخاطرة المستهلك .

وتُقاس مخاطرة كل من المنتج والمستهلك بصيغة الاحتمالات الإحصائية للتعبير عن مستواها ، ويرمز لمخاطرة المنتج بالرمز (أ) ومخاطرة المستهلك بالرمز (ب) .

ويُشار إلى مستوى القبول الأول بمستوى الجودة المقبولة أو الجيدة ، أما المستوى الثاني فيشار له بمستوى الجودة المحدودة أو الرديئة .

ويُعبر عن كل من مستوى الجودة المقبولة أو الجيدة بنسبة أو عدد الوحدات غير المطابقة لكل مائة وحدة ، أي يجب قبول الدفعة إذا كانت جودتها مساوية أو أفضل من مستوى الجودة المقبولة أو الجيدة بمقدار 100(1-أ) مرة أو أكثر ، ومن الشائع استخدام قيمة (أ) 5% عند 10% وبالإمكان اختيار غير ذلك وعن طريق تحديد تلك القيم يمكن حساب حجم العينة المطلوبة.



## ثانياً : الرقابة الإحصائية على العملية الإنتاجية

يعتمد هذا الأسلوب على فحص المنتج أثناء العملية الإنتاجية قبل إنتهائها حيث يتم أخذ عينات على فترات زمنية دورية ووضعها على خرائط المراقبة للتأكد من مطابقتها مع حدود مقاييس الجودة المسموح بها ، ويُفضل إستخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية :

- 1- عندما تكون تكلفة فحص الوحدة منخفضة .
  - 2- عندما تكون الآثار المترتبة على قبول وحدات معيبة جسيمة في تأثيرها السلبي على شهرة وسمعة الشركة لدى العميل .
  - 3- عندما لا يترتب على الفحص تدمير الوحدات المفحوصة .
  - 4- عندما يمكن تعديل أو إعادة تشغيل العملية الإنتاجية بتكاليف مناسبة .
- ويعتمد أسلوب الرقابة الإحصائية على العملية الإنتاجية على مبدأ التحقق من درجة الإستقرار في تغيير خاصية معينة للمنتج الخاضع للرقابة ، فقد يُعزى التغير في الخاصية إلى عامل الصدفة وعادةً ما يكون تأثير ذلك محدوداً ، أو يُعزى إلى أسباب أخرى متعددة يمكن إكتشافها والسعي لمعالجتها ، وتعتبر العملية الإنتاجية قيد الرقابة إذا كان التغير في الخاصية يعود إلى عامل الصدفة أو العشوائية ، أما إذا كان هنالك سبب آخر تصبح العملية الإنتاجية خارجة عن الرقابة ولا بد من البحث عن الأسباب ومعالجتها .
- وتعتمد طريقة الرقابة الإحصائية على العملية الإنتاجية على خرائط المراقبة، وهي عبارة عن أشكال بيانية تحدد فيها الحدود الدنيا والعليا للرقابة حيث تحدد الحدود الدنيا والعليا للخرطة مدى التغير في خاصية المنتج .

وتنقسم خرائط الرقابة إلى مجموعتين من الخرائط ، هما :

#### أولاً : خرائط الرقابة على المتغيرات

وتُستخدم خرائط الرقابة على المتغيرات للرقابة على خاصية معينة في المنتج قابلة للقياس مثل : الوزن ، الطول ، الحجم ، طول القطر ، الأبعاد وغيرها، وبناءً على المواصفات المحددة للمنتج فإن هنالك قيمة محددة لتلك الخاصية، وهنالك نوعان شائعان من خرائط المراقبة على المتغيرات هما :

1- خارطة الوسط الاحسابي (X)

2- خارطة المدى (R)

ويتم إعدادها وفقاً للخطوات التالية :

- 1- تقسيم البيانات التاريخية .
- 2- حساب متوسط الخاصية والحدود العليا والدنيا للرقابة .
- 3- رسم إحداثيا أو محاور الخارطة .
- 4- رسم متوسط الخاصية للعينة الأكثر حداثة أو الحالية على الخارطة .
- 5- ملاحظة الخارطة وتحديد الحالة الموجودة حسب ما يأتي :
- (أ) العملية تحت الرقابة ولا حاجة لإتخاذ أي إجراء .
- (ب) العملية خارج الرقابة ولابد من البحث عن السبب.
- (ج) العملية تحت الرقابة لكن الإتجاهات فيها توحى بحدوث تبدلات معينة تعود إلى ظروف غير عشوائية

#### ثانياً : خرائط الرقابة على الصفات

تُستخدم خرائط الرقابة على الصفات للقابلة على خاصية المنتج غير القابلة للقياس ، وقد تكون متوفرة أو غير متوفرة عندما يمكن تصنيف وحدة المنتج إلى جيدة وغير جيدة أو مطابقة وغير مطابقة للمواصفات ، ويتم إتخاذ القرار بالرفض أو القبول على عدد أو نسبة الوحدات المعيبة وغير الجيدة

وتُحسب حدود الرقابة العليا والدنيا والوسط لخرائط الرقابة على الصفات بموجب معادلات خاصة وفقاً لنوع الخارطة ومن الخرائط الشائعة خريطة المرفوضات .

## المبحث السابع : حلقات الجودة

## مفهوم حلقات الجودة :

تعتبر حلقات الجودة إحدى الأدوات أو الطرق التي تستخدمها منظمات الأعمال في الحصول على أفكار للتحسين المستمر للعمليات فهي أداة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة لبناء وتطوير ثقافة مشتركة في المنظمة وخلق مناخ ملائم يساعد العاملين على العمل بصورة مميزة وتحسين مستمر .

## تعريف حلقات الجودة :

هي مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة أفراد يجتمعون دورياً لتقديم طرق جيدة لتحسين جودة حياة العمل ” ، إنَّ حلقات الجودة هي فلسفة عمل تركز على المبادئ التالية :

- 1- فكرة جديدة تستحق التطبيق .
  - 2- يشترك في طرحها مجموعة من العمال الذي يعملون في مكان العمل نفسه في المنظمة .
  - 3- تُستمد أهداف الحلقة من أهداف ودعم الإدارة العليا لهم .
  - 4- وضع برنامج التحسين بشكل يقلل من احتمال مقاومتها إلى أدنى حد ممكن.
- ويقوم مفهوم حلقات الجودة على تسعة أركان أساسية هي :
- 1- تتكون حلقات الجودة من مجموعة صغيرة من أفراد يعملون في عمل مماثل أو متشابه .
  - 2- يتراوح حجم المجموعة من 3-12 فرد .
  - 3- تجتمع المجموعة بشكل طوعي .
  - 4- تجتمع المجموعة بانتظام لمدة ساعة على الأقل في الأسبوع .

- 5- أن تكون ساعة الإجتماع مدفوعة الأجر .
- 6- أن تجتمع المجموعة تحت قيادة المشرف الخاص لها .
- 7- يركز أفراد المجموعة على كيفية تحديد وتحليل وحل المشاكل الخاصة بعملهم .
- 8- أن يتم تقديم الحلول للإدارة .
- 9- أن تتولى المجموعة وضع الإقتراحات موضع التنفيذ .

#### أهمية وفوائد حلقات الجودة :

- 1- تحسين الإتصالات من خلال مشاركة العاملين.
- 2- تحسين مستويات إنجاز الأداء وتطوير جودة المنتج المقدم .
- 3- رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة والعاملين بقصد تحقيق الأهداف .
- 4- حل المشاكل التي تواجه العمل من جذورها وحسب الأولوية .
- 5- إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفؤة وفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة .
- 6- رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة.
- 7- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية .

#### هيكل حلقات الجودة :

يتكون الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة مما يلي :

- 1- الإدارة العليا .
- 2- لجنة التوجيه .
- 3- المنسق .
- 4- المسهل .
- 5- القائد .
- 6- الأعضاء .

### أسلوب عمل حلقات الجودة :

تمثل المراحل الأربعة التالية أسلوب عمل حلقات الجودة وعمودها الفقري وفق التسلسل التالي :

- 1- تحديد المشكلة .
- 2- إختيار المشكلة .
- 3- تحليل المشكلة .
- 4- إختيار الحل .

## المبحث الثامن : نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية وضع نموذج لإدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي بعدد من المراحل والخطوات التي تساهم في تهيئة مناخ المنظمة بناء ثقافة ملائمة تتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، هنالك العديد من النماذج المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تجمع بينها بعض العوامل المشتركة ، ويمثل هذا التعدد عنصراً إيجابياً للمنظمة حيث يتيح لها حرية اختيار ما يناسبها من نماذج ، ويمكن تصنيف هذه النماذج إلى مجموعتين من النماذج هما :

1- نماذج الرواد الأوائل .

2- النماذج الحديثة :

1- **نماذج الرواد الأوائل** : تشمل هذه النماذج إسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة والتي وضعوا من خلالها المبادئ والرؤى الخاصة بكل منهم وهم :

(أ) إدوارد ديمينج .

(ب) جوزيف جوران .

(ج) فيليب كورسبي .

2- **النماذج الحديثة** : تتمثل النماذج الحديثة في إسهامات الباحثين والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة الذين قاموا بالتعديل والإضافة على ماتوصل إليه الرواد الأوائل وقدموا نماذج لوضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي ومخض عن هذا التعديل والإضافة ظهور النماذج التالية :

1- **نموذج (همبر)** : يقوم هذا النموذج بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتالية لضمان تطبيقها بشكل فعال وناجح ، وتتمثل هذه المراحل الستة في الآتي :

(أ) القيادة .

(ب) التخطيط والتنسيق .

(ج) التعليم والتدريب .

(د) تشكيل فرق العمل .

(هـ) تصميم الجودة .

(و) التحسين المستمر .

2- نموذج (أشوك وموتواني) : ويتكون هذا النموذج من خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي :

(أ) مرحلة التصميم .

(ب) مرحلة الإعداد .

(ج) مرحلة التنفيذ .

(د) مرحلة التوسع .

(هـ) مرحلة التقييم .

3- نموذج (سفن إس) : هذا النموذج هو عبارة عن تكييف للنموذج الذي قدمته مجموعة (ماكينزي الإستشارية) ويتكون هذا النموذج من سبعة أبعاد أو عناصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

(أ) الإستراتيجية .

(ب) الهيكل .

(ج) النظم .

(د) نمط الإدارة .

(هـ) الهيئة الإدارية .

(و) المهارات .

(ز) القيم المشتركة.



نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية : يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تركز على المتغيرات التنظيمية والسلوكية المطلوب توافرها لخلق ثقافة التحسين المستمر بالمنظمة وهي :

(أ) توضيح الرؤية : حيث تعكس الرؤية آمال وطموحات المنظمة المستقبلية وهي الأساس الذي بُني عليه رسالة المنظمة ، ويتضمن توضيح الرؤية العوامل التالية :

- تطوير رؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- بناء رؤية لدى رؤساء العاملين في المنظمة .

- تحديد وتوثيق رسالة المنظمة .

(ب) تحديد هيئة إدارية عليا : وهو توفير المواد التي تمكن المنظمة من تنفيذ وتطبيق وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ويتضمن ذلك مجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي :

- تنمية تعهد الإدارة .

- تهيئة البيئة .

- توفير الموارد .

- تهيئة المناخ التنظيمي .

(ج) التركيز : ويعني التركيز هنا الانتقال من العموميات والأهداف العريضة إلى أهداف ضيقة ومحددة ، ويتطلب ذلك إتباع الخطوات التالية :

- تحديد الأهداف .

- نشر الأهداف .

- إشراك العميل .

(د) التحسين : ويمثل هذا العنصر الأعمال التي تتخذها المنظمة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات لتزويد المنظمة وعملائها بفوائد إضافية ، وتعتبر عملية

التحسين الهدف الرئيسي للمنظمة لتحقيق الأداء المتميز في الجودة الشاملة والتحسين المستمر

للعمليات ، ويتم ذلك من خلال :

- تحديد العمليات .

- تقييم أداء العملية .

- تحسين العمليات .

- قياس التقدم .

(هـ) **التعليم والتدريب** : يعتبر التعليم والتدريب من العناصر المهمة والأساسية لضمان نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة لأنه يقود إلى ضمان تزويد العاملين بالمعرفة اللازمة والكافية ، ويتطلب نجاح برنامج التعليم والتدريب الإلتزام بالشروط الموضوعية التالية :

- تحديد إحتياجات التعليم .

- توفير موارد التعليم .

- تطوير طرق التعليم .

- تدريب وتطوير العاملين .

## المبحث التاسع

### مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهم مبررات إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

- 1- إرتباط تحسين الجودة بالإنتاجية .
- 2- إرتباط الجودة بالشمولية في كافة مجالات الأعمال .
- 3- عالمية نظام الجودة حيث أنها تعتبر سمة من سمات العصر الحديث .
- 4- أدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في العديد من منظمات الأعمال إلى إحداث زخم كبير في العمل وتحسينه .
- 5- أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل تكلفة الإنتاج مما ساهم في خفض الأسعار وزيادة الطلب على المنتجات .

## المبحث العاشر : مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة

يمكن توضيحها فيما يلي :

- 1- تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز من خلالها على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية للزبون ، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف .
- 2- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية .
- 3- تمثل أهمّ التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه السوق .
- 4- التركيز المستمر على تحسين العملية ، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية .
- 5- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضائع أو الفاقد من المخزون ، وتقليل الأخطاء والعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن ( شكاوي الزبائن ) .
- 6- زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمة بشكل كبير إلا أنّ هذه الفلسفة ( الجودة الشاملة ) لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها .

#### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قام العديد من الباحثين أمثال ( ديمينج ) و ( جوران ) بتجميع وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي تمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- بناء إستراتيجية تعبّر عن الرؤى والتوجهات المستقبلية للمنظمة ، وتشمل العناصر التالية :
  - (أ) الرؤية : وتمثل الرؤية التصورات المستقبلية للإدارة العليا للمنظمة لما ستكون عليه المنظمة من حيث مركزها التنافسي ونوع المنتجات التي ستقدمها .
  - (ب) الرسالة : وتتضمن الرسالة الإتجاهات الواسعة للمنظمة ، مبررات وجودها والمنتجات التي ستقدمها .
  - (ج) الأهداف : وهي الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها خلال فترة زمنية محددة والتي يتم على ضوءها توفير الموارد اللازمة لتحقيقها .
  - (د) الإجراءات : وتتمثل في النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها المنظمة للقيام بعملية التطوير والتحسين .
- 2- هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلية التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية مع التركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد ودرجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال .
- 3- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات ، أسس تحديد المواصفات ، شروط تحقيق الجودة ، آليات ضبط الجودة وأسلوب تحديد الإنحرافات وكيفية معالجتها .
- 4- تنمية إتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة للزبون لكسب رضائه وولائه .
- 5- إعتناء نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة .
- 6- التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- 7- قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير ، توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد زيادة فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

8- تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة .

وقبل البدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ في الاعتبار الأمور التالية :

1- تقييم المتطلبات السابقة والوضع الحالي للمنظمة للتأكد من وضوح الحاجة للتغيير وأن إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مناسبة وتتطابق مع أنماط القيادة وبيئة المنظمة وفي حالة عدم حدوث ذلك يجب العمل على خلق التطابق أو تأجيل وتجنب تطبيق إدارة الجودة الشاملة لحين حدوث ظروف مناسبة .

2- يجب على القيادة الإستمرار في إلتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وإبقاء العملية جلية للعيان وتزويدها بالدعم اللازم وتحميل الأفراد مسؤولية النتائج ذلك لأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة صعبة وشاملة وطويلة المدى .

3- التأكد من وضوح الهدف وتصور المنظمة المستقبلي وتشجيع مشاركة جميع العاملين في برنامج التطبيق .

## المبحث الحادي عشر: مراحل التحول إلى الجودة الشاملة

تتطلب عملية التحول إلى الجودة الشاملة أن تتبع القيادة العليا للمنظمة عدة خطوات ومراحل لضمان نجاح التحول وتحقيق الأهداف المرجوة ، وتتمثل هذه المراحل في الآتي :

1- **مرحلة الإعداد :** الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو إعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة ، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

(أ) تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها .

(ب) تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم ، إتجاهاتهم ورغباتهم وجعلها أساس لصياغة أهداف المنظمة .

(ج) تعريف قيادات المنظمة بالأسس والمبادئ الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

(د) إلتزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ومساندتها لتطوير أداء العاملين على ضوء هذا الفكر .

2- **مرحلة التخطيط :** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة للمنظمة في تكريس كافة جهودها لتحقيق الجودة الشاملة ، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

(أ) تعريف العاملين بالمنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة .

(ب) تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بوضع المنظمة وتوجيه هذا المجلس لإدارة وتوجيه دعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

(ج) تعيين مدير الجودة الشاملة من بين رؤساء وحدات المنظمة ممن تتوافر لديهم مهارات متميزة وقيادية .

(د) إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من تنوع آرائهم وضمان إلتزامهم وكسب رضائهم .

(هـ) وضع خطة لتطوير نظم المعلومات بالمنظمة بما يمكّنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات ..

**3- مرحلة التقديم :** وتهدف مرحلة التقديم إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها ، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

(أ) تشخيص الوضع الراهن للمنظمة والتعرّف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها .

(ب) تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة والتي يمكن إشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة .

(ج) مراجعة ثقافة المنظمة على ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة على ضوء تلك المتطلبات الجديدة .

**4- مرحلة التطوير :** وتختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه قصور المرحلة السابقة ، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

(أ) تفعيل عمل فريق إدارة الجودة الشاملة .

(ب) تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير .

(ج) المراجعة الدورية للجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهها وما يمكن الإستفادة منه من التجارب المماثلة .



5- مرحلة التحسين المستمر : وتستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات والأداء من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر، وتتضمن هذه المرحلة مايلي :

(أ) الإستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق .

(ب) دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق .

(ج) تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للإستمرار في عملية التحسين المستمر للجودة الشاملة .

#### عناصر إدارة الجودة الشاملة :

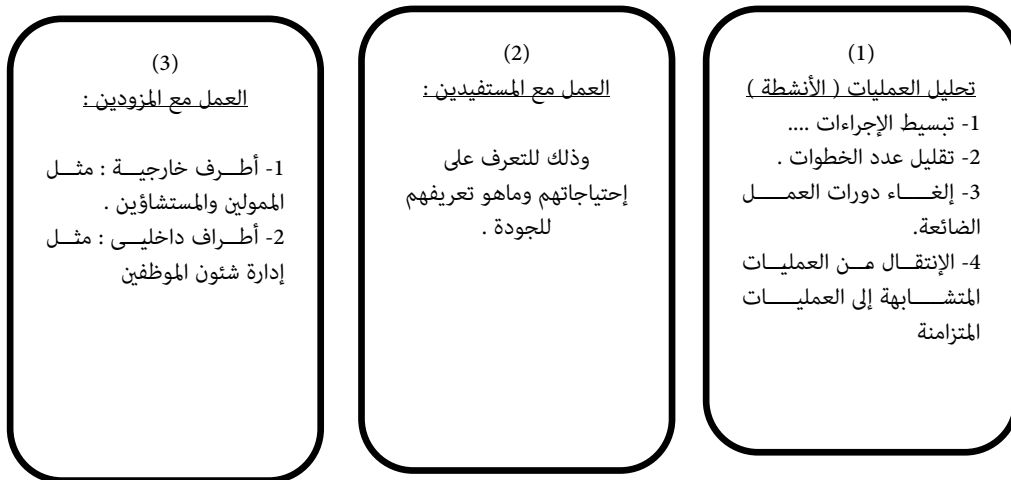
فيما يلي أهم تلك العناصر :

1- تحليل العمليات ( الأنشطة ) .

2- العمل مع المستفيدين .

3- العمل مع المزودين .

#### شكل ( 4 ) عناصر إدارة الجودة الشاملة



## المبحث الثاني عشر : تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهم الخطوات المنهجية والعملية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مايلي :

## أولاً : إيصال إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ويمكن أن يتم ذلك في إطار إعلان سياسة الجودة أو بيان يوضح رغبة المنظمة في إدخال إدارة الجودة الشاملة ضمن عملياتها ، حيث يمكن أن يأخذ هذه البيان الشكل التالي :

” يؤمن مجلس الإدارة بأن التطبيق لنجاح لإدارة الجودة الشاملة يعتبر أساساً لإنجاز وتحقيق أهدافنا المتمثلة في الريادة ، الجودة ، التسليم في المواعيد والأسعار التنافسية ” ، ويتم إصدار هذا البيان لإظهار دعم وإلتزام الإدارة العليا ببرامج تحسين وتطوير الجودة ، ومثال آخر يخاطب العاملين : ” يمكن أن نصبح منظمة جودة شاملة فقط بإلتزامنا بتحسين العمليات التي نقومون بها ” ، سنساعدكم عن طريق وضع برامج التدريب والتعليم وتطوير العمل الجماعي القائم على تحسين العملية وذلك بغرض التأكد بأننا نتجه معاً نحو تحقيق أهدافنا ” .

بعد ذلك يقوم مدير أو منسق إدارة الجودة الشاملة بمساعدة مجلس الجودة في إعداد توجيه إداري يوقع عليه كل مديري الوحدات أو الأقسام أو قادة العمليات ويتم توزيع هذا التوجيه الإداري على كل أفراد المنظمة ، ويجب أن يشتمل هذا التوجيه الإداري على الآتي :

1- الحاجة للتحسين .

2- مفهوم الجودة الشاملة .

3- أهمية إدراك عمليات الأعمال .

4- المدخل الذي يجب أن يُستخدم .

5- مسؤولية الأفراد والجماعات .

6- مبادئ قياس العملية .

بعد أن تعرّف كل أفراد المنظمة على إستراتيجية الجودة الشاملة تقوم الإدارة بتأسيس البنية التحتية لهذه الإستراتيجية ، لتحقيق المستوى المطلوب من إلتزام الأفراد يتم فقط بإدراكهم لأهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة والدور الذي يجب أن يلعبه كل فرد وكيفية تنفيذ تحسين العمليات ، ولتحقيق هذا الإدراك يجب أن يتم تدفق المعلومات بصورة مستمرة وأن يتضمن هذا التدفق الآتي :

1- متى وكيف يجب مشاركة الأفراد .

2- ماذا تتطلب العملية .

3- النجاحات والفوائد المحققة .

وقد أكد ( لاركنز 1994م ) على وجود ثلاث حقائق فيما يتعلق بأفضل الطرق لتوصيل التغيير للعاملين :

1- الإتصال المباشر بالعاملين .

2- إستخدام الإتصال وجهاً لوجه .

3- إيصال المستوى المقارن للأداء في المناطق .

ثانياً : تبليغ رسالة الجودة

من واقع تجارب التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيف الأفراد في المنظمات حسب توجهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة مجموعات :

(أ) مدراء المستوى الأول الذين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة كفرصة للمنظمة ولهم .

(ب) مدراء الإدارات الوسيطة الذين ينظرون لإدارة الجودة الشاملة كعبء إضافي بدون أي فائدة ويرغبون في المحافظة على الوضع الحالي .

(ج) المشرفون الذين ينظرون لإدارة الجودة الشاملة كإسلوب جديد لفترة ما أو كبرنامج دعائي يتعاملون معه بصمت إلى أن يمضي وينتهي .

(د) الأفراد الآخرون ، وقد لايهتمون بالموضوع طالما سيظلون في وظائفهم وتُدفع لهم مرتباتهم وحوافزهم وهؤلاء هم الأفراد الذين يجب أن يعوّل عليهم لأنهم يقدمون الجودة للعملاء وبالتالي عليهم تحمل مسؤولياتهم في هذا الإطار .

### ثالثاً : أنواع الإتصالات

يعتبر الإتصال والتدريب من أقوى أدوات التطوير الذاتي في مكان العمل لأنهما يؤديان إلى تحقيق تحسين العمليات بالمنظمة ، وهناك العديد من أنواع الإتصالات منها :

(أ) الإتصال الشفهي .

(ب) الإتصال المكتوب .

(ج) الإتصال المرئي .

### رابعاً : تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير

يعتبر وضع الأفراد وأدوارهم ومسؤولياتهم إضافةً إلى العمليات من أهمّ العناصر المؤدية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير ويُمثل جوهر وضع خارطة للعملية وتلاحمها ، ويعتبر منهج التغيير القائم على تسلسل العملية بدايةً بالرؤية المستقبلية والرسالة من أكثر المناهج فعالية لضمان مشاركة العاملين في عملية التغيير ومن ثم تحليل العوامل الحاكمة للنجاح والتحرك إلى العمليات الأساسية .

### خامساً : تضمين إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية المنظمة

بإمكان المنظمات أن تتجنب مشاكل برامج التغيير بالتركيز على تلاحم العمليات وإدراك إرتباط الأفراد ومسؤولياتهم بالعمليات التي يعملون بها ، ويمكن للإدارة أن تبدأ تلاحم العمليات عن طريق سلسلة تتكون من سبع خطوات منفصلة ولكنها مرتبطة مما يقود إلى تطوير دروة تقوية ذاتية لتغيير الإلتزام والإتصال والثقافة :

الخطوة الأولى : تنظيم فريق عمل الإدارة العليا .

الخطوة الثانية : تطوير رؤية ورسالة المنظمة .

الخطوة الثالثة : تطوير الرسالة إلى عوامل نجاح .

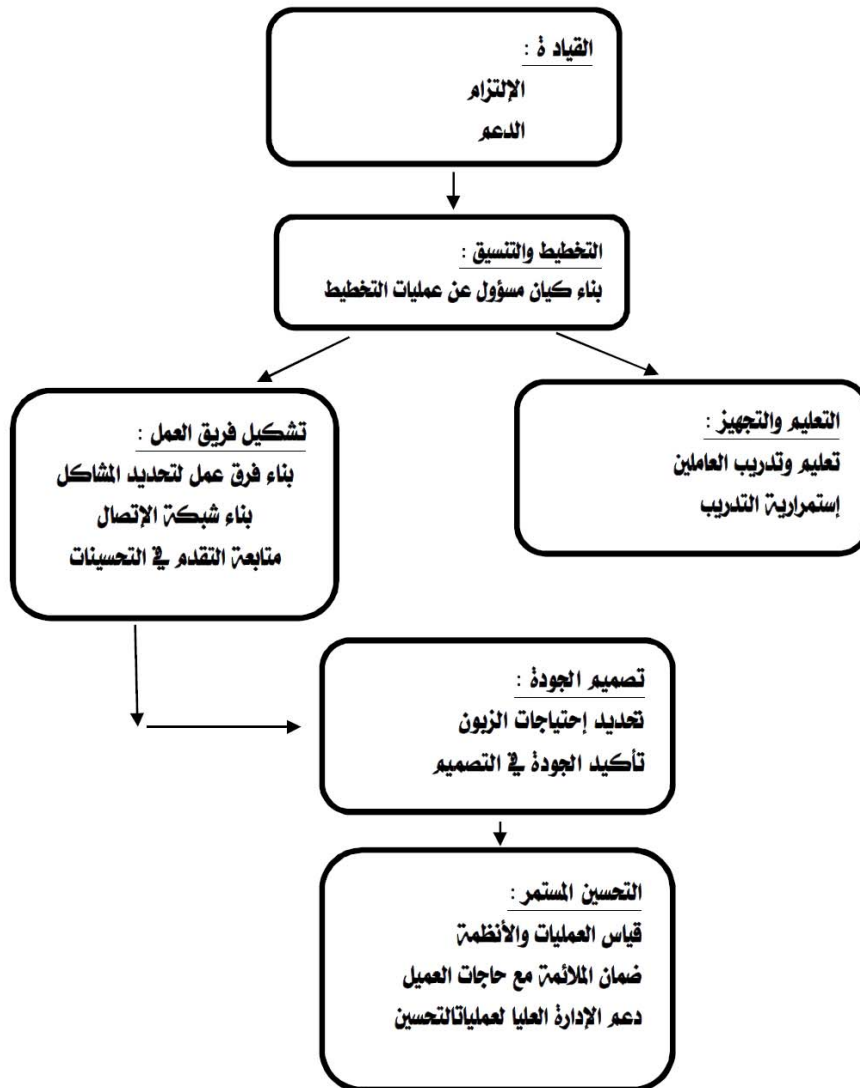
الخطوة الرابعة : تحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية .

الخطوة الخامسة : إدراك وتفهم العمليات الأساسية على دعم ومساندة العمليات .

الخطوة السادسة : تجزئة العمليات الأساسية إلى عمليات فرعية ، أنشطة ، مهام وتشكيل فرق التحسين .

الخطوة السابعة : نشر سياسة الجودة أو عملية ترجمة الأهداف لتأكيد تلاحم العمليات والأفراد .

شكل (5) نموذج تطبيق ( همبر ) لتطبيق الجودة الشاملة



## المبحث الثالث عشر : الجودة الشاملة والآيزو 9000

بعد الحرب العالمية الثانية خُصص مؤتمر لندن عام 1964م إلى إنشاء المنظمة العالمية للمقاييس التي تعرف بمنظمة ( آيزو ) وهذا الاختصار مشتت من الكلمة ( آيزوس ) وتعني التساوي ، وقد تمَّ استخدامهما لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها ، وتقوم المنظمة بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات ، ولأنظمة إدارة الجودة آيزو 9000 ولأنظمة إدارة البيئة آيزو 14000 ، ويصنّف أعضاء المنظمة إلى ثلاثة مجموعات هي :

- 1- **عضوية كاملة :** وهي الهيئة المحلية للتفتيش في كل بلد ويتم تسجيل هيئة واحدة فقط في كل بلد .
- 2- **عضوية مماثلة :** وتمثل منظمة لم تستطيع تطوير مقاييس المنظمة ولا تشارك بعمل تطوير مقاييس المنظمة ولكن تتاح لها المعلومات التي ترغب في الحصول عليها .
- 3- **عضوية إشترك :** وخصصت هذه المجموعة للدول ذات الإقتصاد المحدود جداً ويسمح لها بالبقاء على إتصال بالمنظمة .

## الخلفية التاريخية لعائلة المواصفات القياسية الدولية :

في عام 1987م كاستجابة للقضايا الحديثة للجودة التي تعكس التيار العالمي للتوقعات المتزايدة للعملاء بالنسبة للجودة والتي فرضتها ظروف التطور التكنولوجي ، أصدرت سلسلة المواصفة ( آيزو 9000- ) وحتى نهاية عام 1992م أصدرت المنظمة سبعة عشر مواصفة عالمية ، وقد كان ظهور ( الآيزو ) كنظام عالمي للمواصفات نتيجة للتزاوج بين نظام المواصفات البريطاني ونظام المواصفات الكندي .

في عام 1994م تم التنقيح الأول لسلسلة (الآيزو 9000) والذي أدخل بعض التعديلات وعدّل إسم المواصفة ليصبح ( آيزو 9000 إي إن ) معبراً عن الأصل البريطاني والتطبيق الأوربي لهذه المواصفة .

في عام 1994م شهدت المواصفات الأساسية أول مراجعة لها إعتماًداً على الخبرات المكتسبة نتيجة لتطبيقها في مختلف دول العالم وحسب السياسة العامة المتفق عليها في المنظمة العالمية للمقاييس لمراجعة المواصفات كل خمسة سنوات للتأكد من مواكبتها لواقع التطور، وإستخدمت الآيزو 9000 و 9004 كمرشد في تصميم وصياغة نظم إدارة الجودة الداخلية وفي إختيار النموذج المناسب من بين 9001- 9002- 9003 و 9004 والجزء 2 والخاص بالخدمات ، أي أن الآيزو 9000 والآيزو 9004 إستخدمتا في إدارة الجودة داخليا أي فقط إذا كان الهدف هو تأكيد الجودة داخليا ، أما المواصفات 9001 و 9002 و 9003 فلأغراض تأكيد الجودة خارجياً .

#### نظام الآيزو 2000 : آيزو 9000 :

في عام 2000م أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات النسخة الثالثة من التعديلات بعد مراجعة مواصفة الآيزو 1994:آيزو 9000 والتي بموجبها صدرت مجموعة من الآيزو 2000 : آيزو 9000 وهما المواصفة 9001:2000 والمواصفة 2000 : 9004 والتي لم تستهدف فقط حماية مصالح العملاء من خلال جودة المنتجات بل أيضاً التطوير الإيجابي لهذه الجودة وحماية البيئة حيث تصف سلسلة المواصفة الآيزو 2000:9000 متطلبات نظام إدارة الجودة ، وتركز على العمليات لضمان توكيد تقديم الخدمة التي تلبي إحتياجات العميل وتحقيق رضاه ، وقد حلت هذه المواصفة محل المواصفات العالمية الثلاثة الصادرة عام 1994م ( 9001:1994- 9002 - 9003 ) أما المواصفة الآيزو 2000:9004 فتقدم إرشادات للتحسين المستمر وتطوير الأداء في



المنظمة وهي إرشادات قابلة للتطبيق في أي منظمة وتركز على العمليات المستقبلية لضمان رضا العميل ، وقد حلت هذه المواصفة محل المواصفة 1994 : 9004 وتمثل الآيزو 9000 معجم لمفردات ومصطلحات الجودة ودليلاً للتعريفات والمعاني الواردة في كل من المواصفتين السابقتين وبدلياً للمواصفة 8402 التي تضمنها إصدار 1994 وتصف هذه السلسلة المفاهيم ذات الصلة بنظام إدارة الجودة ، وتحدد تعريفات المصطلحات الأساسية كما تتضمن مبادئ إدارة الجودة والتي إستندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وقد قامت المواصفة 2000 : 9000 على الأسس التالية:

1- مسؤولية الإدارة .

2- إدارة الموارد .

3- تهيئة المنتج النهائي .

4- قياس وتحليل وتطوير الأداء .

**أهم خصائص سلسلة المواصفة الآيزو 2000 : 9000 :**

1- أصبح القياس الدوري للفاعلية والكفاءة مرهوناً ببلوغ مستوى متقدم من إدارة الجودة وقياس ومتابعة الأداء وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية دورياً وكذلك القياس الدوري لرضا العملاء كأساس للتحسين المستمر .

2- إستلهم أسس الجودة الشاملة في مواصفات الآيزو 2000 : 9000 بمراعاة ما يلي :

(أ) الإقتداء بأسس تطبيق الجودة الشاملة التي تجسدها نماذج الإمتياز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نموذج ( ديمينج ) في اليابان ونموذج الإمتياز في الأعمال الذي تتبناه منظمة الجودة الأوروبية ونموذج ( بالدريج الأمريكي )

والتي تمنح على أساسها جوائز الجودة وفق تقييمات محددة وإعتبار هذه النماذج أمثلة لتصميم منظومة الإدارة سعياً للتميز والتفوق.

(ب) إعتبار العملاء محور ومحط إهتمام الإدارة وجعل توقعاتهم ورغباتهم أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف المنظمة ونظمها وبرامجها بحيث تكون المنظمة متوجهة بإحتياجات العميل وقد تضمنت الفقرة 5/2 من المواصفة 2000 : 9001 ضرورة الإسهام الفعلي للإدارة العليا في إشباع توقعات العملاء من ما يلي :

\* إجاداة رصد توقعات العملاء .

\* فهم المتطلبات فهماً جيداً وترجمتها إلى خطوات عملية التنفيذ .

\* تعيين مندوب يتأكد من وعي كافة المستويات التنظيمية والإدارات بمتطلبات وتلبية رغبات وتوقعات العملاء .

3- تركيز القادة ولا سيما في المراكز العليا على التوجه الإستراتيجي وتحليل وإستشراف المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة كإدارة مبادأة للتحسين بدلاً من الإدارة برد الفعل .

4- تركيز القادة على زراعة وتنمية ثقافة تنظيمية تحترم رغبات العملاء وتكرس الجهود لتحسين الجودة من خلال جهود وروح الفريق .

5- إعتتماد الإدارة على منهج التفويض والتمكين العاملين لتسيير الأداء السريع للعمليات وحفزهم على الأداء من خلال إشراكهم في صنع القرار .

6- التركيز على التدريب المستمر لتنمية المهارات في كافة مواقع ومستويات الأداء .

7- التقييم الدوري للأداء كأساس للتشخيص المستمر اللازم للتحسين المستمر.

- 8- سعي الإدارة للتحسين المستمر كهدف دائم وتشكيل وتطوير فرق عمل تطبيق طرق التحسين .
- 9- إعتقاد الإدارة لمدخل العملية الذي يعتمد أسلوب العمليات في تحقيق الأهداف بتطبيق دائرة ( ديمينج ) للتحسين المستمر كإدارة فاعلة للموارد والأنشطة والعمليات كأساس لتأصيل مفهوم وتطبيقات الجودة في النظام الإداري .
- 10- إعتقاد الإدارة لمدخل النظم بالنظر للشركة كنظام وإدارة عملياته بإعتقاد متبادل بين نظمه الفرعية مثل التسويق والعمليات والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية لبلوغ الهدف ، أي النظر للمنظمة كمنظومة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .
- 11- التأكيد على أهمية الجودة من المنبع ومنع مسببات الأخطاء بدلاً من إكتشاف الأخطاء ومعالجتها بعد حدوثها وأهمية إستخدام الأساليب الإحصائية مع برامج الحاسب الآلي في مراقبة الجودة .
- 12- بناء علاقات تعاون مع الموردين وفق معايير موضوعية بما يجعلهم مساهمين في جودة العمليات ونواتجها من خلال المشاركة في تصميم المنتجات وتوريد التجهيزات .
- 13- إنشاء نظام معلومات فاعل لجعل عملية صنع القرار مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات الواقعية .
- 14- أهمية قياس مدى قدرة نظام الجودة وليس مجرد توافقه مع مواصفة الآيزو .
- 15- مراعاة أن تتبع المواصفة الأشمل 2000 : 9001 كأساس لأنشطة التحسين المستمر .

16- مراعاة أن تتضمن مدخلات تصميم المنتج متطلبات الأداء كما يتطلبها العملاء إضافةً للمتطلبات الخاصة بالبيئة كما يجب أن يستهدف تصميم وتطوير المنتج المتوافق مع متطلبات العملاء السابق رصدها ومراعاة توثيق كافة إجراءات المتابعة ونتائجها .

17- اعتماد نموذج العملية ، فالعملية هي نشاط تحويل المدخلات إلى مخرجات ، ووفقاً لهذا النموذج يجب أن تستهدف إدارة المنظمة الوفاء بالمحاور الثلاثة للكفاءة من خلال تحسين الجودة وخفض الوقت والتكلفة وبلوغ الفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة .

#### أهداف مواصفة الآيزو 2000 : 9000 :

إستهدفت مواصفة الآيزو إصدار 2000 مساعدة المنظمات على التفوق بإستخدام التقييم الذاتي مما يساعد على الآتي :

- 1- تسهيل تطبيق مواصفة الآيزو 2000 : 9000 على المنظمات الصغيرة .
- 2- تسهيل تنمية التبادل التجاري العالمي للسلع والخدمات .
- 3- إرساء وتطوير مقاييس للجودة كأساس لتقييم نظم الجودة .
- 4- إبراز أهمية المواصفة 9004 كدليل وسبيل لإدارة الجودة الشاملة .
- 5- أهمية الإتجاه لتكامل وإنسجام كل من تأكيد الجودة وإدارة الجودة في نظام الجودة في الشركة .
- 6- التركيز على منظومة العملية بما يكرس تأكيد الجودة .

#### ميزة تطبيق أنظمة الجودة آيزو 9000 :

من أهم فوائد تطبيق مواصفات الآيزو لكل من المنظمة والعميل ماييلي :

- 1- تحسين وضع المنظمة التنافسي لتقديم أفضل المنتجات من سلع وخدمات .
- 2- تحسين جودة المنتجات وتطويرها بشكل مستمر .
- 3- زيادة رضا العميل .

4- تقليل تكلفة الفحص والمراجعة .

5- رفع وزيادة الوعي بمفهوم الجودة بين جميع العاملين بالمنظمة .

6- توفر نظام عمل موثّق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية .

7- إكتساب تقدير وإعتراف الجهات العالمية بجودة منتجات المنظمة مما يدعم دخولها في المنافسة العالمية .

8- رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءاتهم بالتوجيه والتدريب والتعليم وتطوير القدرات الشخصية لهم مما ينعكس إيجابياً على إنجاز العمليات المخطط لها .

#### متطلبات المواصفة القياسية لضمان الجودة للآيزو 2000 : 9001 :

تعتبر الغاية من هذه المتطلبات هي ضمان أن المؤسسة قادرة على تزويد منتجات تلبي إحتياجات الزبائن وتوقعاتهم فهي ليست مواصفة لمنتج بل تحتوي على متطلبات تنطبق على المنظمة التي تزود المنتج ، واهتمت المواصفة بمدخل العمليات واعتمدت على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة كما تضمنت المواصفة 2000 : 9001 ثمانية متطلبات ، ويمكن تناول المتطلبات الأساسية كما يلي :

1- المجال .

2- الوثائق المرجعية .

3- المصطلحات والتعاريف .

#### نظام إدارة الجودة :

هو البنية التنظيمية ، الإجراءات ، العمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة وأداة تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها وتحسينها ، يتناول نظام الجودة ما ينبغي أن تقوم به المنظمة من إنشاء وتوثيق نظام إدارة الجودة

طبقاً لمتطلبات المواصفة العالمية وتشمل هذه الوثائق السياسة والأهداف المتعلقة بالجودة والإجراءات ودليل الجودة والسجلات وغيرها .

#### مسؤولية الإدارة :

تشمل المهام التي يجب أن تقوم بها الإدارة لتلبية متطلبات نظام الجودة مايلي:

- 1- صياغة سياسة وأهداف الجودة والالتزام بها وتوثيقها .
- 2- التدقيق والمراجعة الدورية للالتزام بسياسة وأهداف الجودة .
- 3- التحقق من فهم سياسة الجودة من قبل جميع العاملين .
- 4- تحديد مسؤوليات الأشخاص الذين يقومون بإدارة أعمال تؤثر على الجودة ، تنفيذها والتحقق منها وتحديد صلاحياتهم والعلاقات بينهم وتوثيق ذلك .
- 5- تحديد وتوفير جميع الموارد البشرية ، المادية ، المالية اللازمة لضمان الجودة وإنجاز نتائج العمليات حسب المواصفات المطلوبة .
- 6- تعيين ممثل للإدارة للتأكد من تأسيس نظام الجودة ، تطبيقه والحفاظ عليه بما يتناسب مع متطلبات المواصفة ورفع التقارير للإدارة عن نظام الجودة لتتم مراجعته .
- 7- عقد الاجتماعات الدورية لمراجعة نظام الجودة لضمان إستمرار ملائمته وفاعليته وحفظ سجلات المراجعة .

#### نظام الجودة والآيزو 2000 : 9001 :

يعتمد نظام الجودة في ظل متطلبات مواصفة الآيزو 2000 : 9001 على فلسفة إدارة الجودة الشاملة من حيث تصميم نظام متكامل للجودة في المنظمة ويحدد هذا النظام أهداف الجودة ، إجراءاتها ، ووسائلها والمستندات المطلوبة لإنجاز الأعمال على جميع مستويات المنظمة .

ويسعى نظام الجودة في ظل متطلبات الآيزو 2000 : 9001 إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :

- 1- وضع دليل للجودة معتمد من قبل الإدارة العليا للمنظمة .
- 2- وضع خطط للجودة لمختلف عمليات المنظمة ونشرها بين العاملين في المنظمة .
- 3- تنظيم وحصر المستندات والسجلات المرتبطة بالجودة والمعرفة في دليل الجودة .
- 4- حصر جميع عمليات تقديم المنتج في المنظمة والتي تخضع لنظام الجودة مع تحديد مسؤولية وصلاحيه منفذ كل عملية بالمنظمة .
- 5- الإحتفاظ بسجل يتضمن معايير الأداء ، التوجيهات وتعليمات العمل لكل قسم في المنظمة والتي يتطلب الإلتزام بها من قبل جميع العاملين في المنظمة ولمختلف مستويات الوظيفة .
- 6- المراجعة المستمرة لجميع سجلات وبيانات الجودة للتحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفاعلية .

#### منهج تطبيق الآيزو 9000 :

تتضمن منهجية تطبيق الآيزو 9000 ثلاثة مراحل رئيسية في كل منها عدد من الخطوات والتي يمكن تناولها كما يلي :

#### أولاً : مرحلة التحضير لعملية التطبيق

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للحصول على وثيقة متوافقة مع المواصفة العالمية آيزو 9000 ، وتشتمل على الخطوات التالية :

- 1- إتخاذ قرار ببدء عملية التطبيق وإلتزام الإدارة العليا بإنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات الآيزو 9000 .
- 2- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة توجيه .

- 3- تقييم الوضع الحالي وتحديد إجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها .
- 4- وضع خطة التطبيق التفصيلية وتحديد مدى زمني للتنفيذ .
- 5- تشكيل فرق العمل الفرعية من مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المنظمة وتحديد مهامها .
- 6- إعلان بدء برنامج التطبيق وتوعية العاملين بالمواصفة التي سيتم تأسيس نظام الجودة بناءاً عليها .

#### ثانياً : مرحلة توثيق نظام الجودة

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- 1- إعداد دليل الجودة من قبل لجنة التوجيه أو لجنة منبثقة عنها .
- 2- توثيق إجراءات وتعليمات العمل وإعداد الإستمارات من قبل فرق العمل الفرعية .
- 3- إعداد الوثائق الإرشادية من قبل فرق العمل الفرعية .

#### ثالثاً : مرحلة تطبيق النظام الموثق

تشتمل هذه المرحلة على المرحلتين التاليتين :

- 1- تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة .
- 2- تطبيق نظام الجودة الموثق .

#### رابعاً : مرحلة التدقيق الداخلي للنظام ومراجعة الإدارة

وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

- 1- تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم بشكل جيد ، ويشتمل التدريب عادةً على الآتي :
- (أ) المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي .
- (ب) إدارة برامج التدقيق الداخلي .



(ج) كيفية تحضير وتنفيذ عملية التدقيق .

(د) كيفية إعداد تقرير عملية الدقيق وتدقيق المتابعة .

2- التدقيق الداخلي لنظام الجودة : وتهدف أعمال التدقيق التي تتم في هذه المرحلة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

(أ) هل تم تحديد جميع الأنشطة التي تؤثر على الجودة وتوثيق الإجراءات الخاصة بها بشكل مناسب ؟

(ب) هل يتم تطبيق الإجراءات كما هو موثّق ؟

(ج) هل جميع الأنشطة ذات فاعلية كافية لإعطاء النتائج المرجوة ؟ .

خامساً : مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة

ويتم في هذه المرحلة إختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة المتبع في المنظمة للحصول على شهادة الأيزو على أن تكون من المنظمات المرخص لها بذلك ، ومن ثم تقوم بالخطوات التالية :

1- التقييم الذاتي لنظام الجودة : يتم التقييم الذاتي لنظام الجودة من قبل ممثل الإدارة وأعضاء من لجنة التوجيه ، وهو عبارة عن تدقيق مماثل لعملية التقييم الذي تقوم به الهيئة المانحة لغرض التحقق من فاعلية النظام وإستعداده للتقييم النهائي من قبل الهيئة المانحة .

2- التحضير لتدقيق ما قبل التقييم : وهو تدقيق إختباري في معظم الأحيان يقوم به رئيس فريق تقييم الهيئة المانحة المختارة لغرض تمكين المنظمة من إدخال التصحيحات اللازمة لجوانب الضعف التي قد تم إكتشافها .

سادساً : مرحلة التحسين المستمر للجودة

بعد حصول المنظمة على شهادة الأيزو ودخول قائمة المنافسين الدوليين يقع على عاتق المنظمة الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الأيزو والإستمرار في التحسينات اللازمة للجودة ، وذلك بإتباع الآتي :

- 1- المراجعة الدورية للإدارة .
- 2- إتباع نظام المراجعة الداخلية .
- 3- التدريب المستمر .
- 4- نظام الإجراءات التصحيحية .

## المبحث الرابع عشر : نظام إدارة الجودة البيئية

في العام 1996م أصدرت المنظمة الدولية للتقييس نظام إدارة الجودة البيئية والذي يسعى إلى تقييم الأداء البيئي للمنظمة وفقاً للمعايير الدولية آيزو 1400 ، وهي مجموعة من الضوابط ينبغي للمنظمة إتباعها لتحسين أدائها البيئي ، ويُقصد بمصطلح البيئة كل مايقع خارج المنظمة من أشياء مادية وغير مادية يؤثر ويتأثر بها ، ويقصد بجودة البيئة جودة الأبعاد الثلاثة التالية:

- 1- **الجودة المادية :** هي جودة المكونات البيئية المحيطة بالمنظمة .
- 2- **الجودة السلوكية :** هي جودة أداء العاملين بالمنظمة تجاه البيئة .
- 3- **الجودة التفاعلية :** هي جودة تفاعل جميع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وتجسيدها على هيئة خطط يتم تنفيذها بما يتلائم مع البيئة .

**أهداف نظام إدارة الجودة البيئية :**

يهدف نظام إدارة الجودة البيئية إلى تحقيق الآتي :

- 1- التأكد من إن التزام المنظمة بالمعايير الدولية للمواصفة آيزو 1400 .
- 2- متابعة الأداء البيئي للمنظمة لضمان تحسين جودة البيئة بشكل مستمر.
- 3- خلق قواسم مشتركة لإدارة الجودة البيئية على المستوى العالمي .
- 4- التأكد من حسن إستخدام الموارد البيئية داخل المنظمة بما يحافظ على هذه الموارد من أجل إستمرار قدرة المنظمة على البقاء والإستمرار .

**أساليب وأدوات تحقيق أهداف إدارة الجودة البيئية :**

يتطلب تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة البيئية وجود مجموعة من الأنشطة والبرامج تمثل أدوات وأساليب تحقيق هذه الأهداف ، أهمها :

- 1- سياسة بيئية واضحة المعالم تبين إهتمام المنظمة بأدائها البيئي .
- 2- أهداف بيئية محددة ومبنية على المصادر الهامة المؤثرة على البيئة .

- 3- برامج عمل لتحقيق تلك السياسة والأهداف البيئية في المستقبل .
- 4- تحديد الإجراءات اللازمة لمتابعة الأنشطة والعمليات وتصحيحها .
- 5- تحديد إجراءات المراجعة بصفة دورية ومستمرة .
- 6- تحديد إجراءات التحسين المستمر للعمليات ذات التأثير البيئي .

#### المواصفات الدولية آيزو 14000 :

صدرت في العام 1996م وتعتبر أول مواصفة لنظام إدارة الجودة البيئية لغرض تحقيق مزيد من التحسين والتطوير في المنظمة للمحافظة على البيئة ومن بعد نشرت بقية المواصفات ضمن فترات زمنية متلاحقة ، وتشتمل المواصفة آيزو 1400 على العديد من المقاييس التي تتضمن مجموعة متطلبات تساعد منظمات الأعمال في بناء سياسة بيئية واضحة من أهمها :

- 1- المواصفة 14000 : 1996 : وهي مواصفة إلزامية تتضمن مجموعة متطلبات تتعلق بنظام إدارة جودة البيئة وبتحقيقها تحصل المنظمة على شهادة مطابقة نظام إدارة جودة البيئة .
- 2- المواصفة 14004 : 1996 : وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة إرشادات تتعلق بتنفيذ المواصفة 1996 : 4001 من خلال تحديد القضايا البيئية ومقاييس أدائها وغير ذلك .
- 3- المواصفة 14010 : 1996 : وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المبادئ العامة للمراجعة البيئية
- 4- المواصفة 14011 : 1996 : وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من إجراءات المراجعة البيئية للنظام .
- 5- المواصفة 14012 : 1996 : وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المعايير المتعلقة بمؤهلات المراجعة البيئية بشكل عام من حيث التعليم والخبرة .

6- المواصفة 1996 : 14020 : وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المبادئ العامة المتعلقة بالملصقات والإعلانات البيئية .

7- المواصفة 1999 : 14013 : وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من إجراءات ومبادئ تقويم الأداء البيئي للمنظمة والتي تتضمن أدوات القياس والتسجيل والتحليل وغير ذلك .

#### جدول (2) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	آيزو 9000
نظام شامل لجميع نشاطات المنظمة في مجال التحسين تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين بنظام إدارة الجودة	نظام لتأكيد الجودة والمنتج ملزمة به المنظمة أمام الزبون طبقاً لمواصفات عالمية
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام
تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني ، فلسفة ومفاهيم أشمل	تُركز على طرق التشغيل وإجراءاته
ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة	ترتبط بسياسة الجودة
مسؤولة كل قطاعات وأقسام المنظمة	مسؤولية قسم إدارة الجودة ومراقبيها

### أهمية نظام إدارة الجودة البيئية :

- 1- زيادة كفاءة الأداء .
- 2- تحسين الأداء البيئي .
- 3- تحقيق ميزة تنافسية .
- 4- تخفيض تكلفة الموارد المستخدمة .
- 5- خلق نظام رقابي يتصف بالشمولية والتكامل .
- 6- يساهم في بناء علاقات جيدة .

### متطلبات نظام إدارة الجودة البيئية :

- 1- متطلبات السياسة البيئية .
- 2- متطلب التخطيط .
- 3- متطلب التنفيذ والتشغيل .
- 4- متطلب الفحص والتصحيح .
- 5- متطلب مراجعة الإدارة .

## المبحث الخامس عشر : رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

رسالة المنظمة عبارة عن تعبير واضح لما تُريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة وإلى أين تريد الوصول في مسيرتها ، ويجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها وتحقيقها ولا يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل ، وتتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب الرئيسية التالية :

- 1- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله .
- 2- الطموح المستقبلي أن تكون المنظمة في الطليعة لحمل راية الريادة في الجودة من خلال التميز وتتفوق على المنافسين .
- 3- أن تكون المنظمة الأفضل في نظر الزبائن وعليها مسؤولية كبيرة تجاههم .
- 4- السعي بجعل الجميع يتحدث عن المنظمة وعن إنجازاتها .

## إستراتيجية المنظمة في ظل الجودة الشاملة :

تقوم إستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس التالية :

- 1- تحقيق التميز .
- 2- التفوق على الآخرين .
- 3- تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة .
- 4- تكون هذه القيمة أكبر من التضحيات .
- 5- تكون هذه القيمة ( المنفعة ) أكبر من تلك التي تقدمها المنظمات المنافسة .

### خطوات صياغة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :

يمكن توضيحها فيما يلي :

- 1- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمنظمة البقاء والإستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية .
- 2- وضع خطة إستراتيجية تصب تجاه تحقيق الأهداف وتشتمل على مجموعة من المتغيرات في شتى المجالات ( العمليات ، الإجراءات ، الأنظمة ، الفلسفة ) داخل المنظمة بما يخدم الإستراتيجية وإدخال تحسينات مستمرة على عدد من الأنشطة والفعاليات تمكّن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة لتحقيق الرضا والسعادة لدى الزبائن .
- 3- دراسة الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة لتحديد النواقص .



## المبحث السادس عشر: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيحها في الآتي :

- 1- جعل تطبيق الجودة شاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة .
  - 2- عجز الإدارة العليا عن توضيح إلزامها بإدارة الجودة الشاملة .
  - 3- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة .
  - 4- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفاؤها من حاجات الزبائن ورغباتهم .
  - 5- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
  - 6- تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراءات تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة .
  - 7- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .
- شواهد على عدم تطبيق الجودة الشاملة :**

هنالك العديد من الشواهد التي تظهر للإدارة في المنظمة تجعل من الضرورة تبني نظام الجودة الشاملة ، هي :

- 1- إنخفاض الجودة .
- 2- زيادة الوقت المقرر للعمليات .
- 3- زيادة عملية المراقبة .
- 4- إتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة .
- 5- زيادة عدد الإجتماعات .
- 6- كثرة حالات إلغاء اللوم على الآخرين .
- 7- زيادة شكاوي العملاء .

## المبحث السابع عشر : الهندرة

## مفهوم الهندرة :

هي كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي ( هندسة ) و ( إدارة ) ، الهندرة أو إعادة هندسة العمليات مفهوم إداري حديث ، ظهر في بداية التسعينات ، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تمّ خلال فترة التسعينات .

إنّ الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة التغيرات التي تجتاح السوق العالمية .

وإذا طُلب منا تعريفاً موجزاً بسيطاً لمصطلح الهندرة فإننا نُجيب بأنه : " البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية ونترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لاتعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء " .

هذا التعريف قدمه مكتشفاً أسلوب الهندرة " مايكل هامر وجيمس شامبي " ، ثم قدما التعريف العلمي الآتي للهندرة : " هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية وفي معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السرعة .

ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات مفتاحية هي :

1- أساسي : عند تطبيق الهندرة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل : لماذا نقوم بهذا العمل ؟ ولماذا نتبع أسلوباً معيناً في إدته ؟ إنَّ طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو بائدة أو غير مواكبة للزمن.

2- جذري : إعادة التصاميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم وإنما التخلص من القديم تماماً ، وبالنسبة للهندرة فإنَّ ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإبتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل .

3- فائق : الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطردة والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء ، لذا فإنَّ عملية الهندرة تعتبر ضرورة عند الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء حيث أنَّ التحسينات البسيطة قد لاتحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل .

4- العمليات : بالرغم من أنَّ هذه العبارة هي الأهم في تحديد مفهوم الهندرة إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبةً ، حيث يركز فريق العمل عادةً على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات ، ومصطلح " عملية " يعني مجموعة من الأنشطة التي تستدعي واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة للعملاء .

من خلال التجارب فإنَّ هنالك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى هندرة، هي :

1- الشركات ذات الوضع المتدهور .

- 2- الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب .
- 3- الشركات التي بلغت قمة التطور والنجاح .

## إستفسارات الفصل الثاني :

- 1- تحدث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإختصار ؟
- 2- أسرد التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ؟
- 3- ماهي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- 4- أذكر أهداف إدارة الجودة الشاملة ؟
- 5- ماهي مكونات إدارة الجودة الشاملة ؟
- 6- تحدث عن أدوات إدارة الجودة الشاملة ؟
- 7- ماهي حلقات الجودة ؟
- 8- تحدث عن مناهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 9- ماهي مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 10- ماهي مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ؟
- 11- تحدث عن مراحل التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
- 12- كيف يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
- 13- تحدث عن نظام الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة بإختصار ؟
- 14- تحدث عن نظام إدارة الجودة البيئية ؟
- 15- تحدث عن رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ؟
- 16- ماهي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
- 17- عرف الهندرة ؟

\*\*\*\*\*

## الفصل الثالث

### التحسين المستمر



## مقدمة :

يقصد بالتحسين المستمر تلك التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ، إذ أنّ فلسفة التحسين المستمر جزء رئيسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإحدى مبادئها الأساسية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والثقافية والسياسية والإقتصادية والتشريعية ، إضافةً إلى التغير في رغبات العملاء ومجارات التحسينات التي يدخلها المنافسون ، وتجسّد عملية التحسين المستمر المفهوم الأساسي للجودة المتمثل في دورة (ديمينج) التي تبدأ بعملية التخطيط ثم التنفيذ وتليها مرحلة الفحص ومن ثم مرحلة التحسينات .

## المبحث الأول : مفهوم فلسفة التحسين

يستند التحسين المستمر إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ، ويُعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الإستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة ، لذا يمكن النظر إلى التحسين كمرحلة لا نهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس والتربع على عرش السوق ، غير أنّ النظرة إلى التحسين تتباين في ضوء فلسفات وتطبيقات الإدارة عموماً ، فالتحسين المستمر هو أحد الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تؤمن بأنّ التطوير والتحسين عملية مستمرة تتبنى التغيير المستمر لاسيما في الثقافة المنظمية .

## تعريف التحسين المستمر :

يمكن تعريف التحسين المستمر من خلال خمسة مداخل رئيسية هي :



1- مدخل تخفيض تكلفة الموارد المستخدمة : ويُقصد بالتحسين المستمر وفقاً لهذا المدخل القيام بالعمليات التي تؤدي إلى تخفيض تكلفة الموارد المستخدمة في عملية تقديم المنتج سلعة كانت أم خدمة .

2- مدخل تخفيض الأخطاء : تعني عملية التحسين هنا خفض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة .

3- مدخل التميز : هي تلك العمليات المطلوب القيام بها والتي تؤدي إلى تقديم المنتج بما يفوق رغبات وتوقعات العميل ، وهو ما ينادي به ( فيجناوم ) .

4- مدخل أمن العملية : هو تحسين تلك العمليات المطلوبة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة من حيث تقليل الحوادث والتعويضات أو مطالبات العمل مما يساعد في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة .

5- مدخل رضا العاملين : ويقصد به تحسين تلك العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يساهم في تقديم منتج يلبي رغبات وتوقعات العميل ورفع كفاءة أداء العاملين وتحقيق فاعلية أهداف المنظمة .

#### مصادر التحسين المستمر :

يمكن القول أنَّ التحسين المستمر له ثلاثة مصادر أساسية :

1- أفكار الموظفين .

2- البحث والتطوير .

3- المعلومات من الزبائن .

## المبحث الثاني

### أهداف التحسين المستمر

وتتمثل أهم أهداف عملية التحسين المستمر في الآتي :

- 1- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة في عمليات المنتج على ضوء البيانات المتجددة وتغيير رغبات العملاء وإحتياجات السوق والبيئة المحيطة بمنظمات الأعمال .
- 2- تحقيق الأداء المتميز بتقليل الأخطاء وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الإنحرافات .
- 3- خلق مناخ عمل ملائم يشجع ويطور التعاون بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجههم في العمل وتحسينها بصورة مستمرة .
- 4- جعل المنظمة ذات قدرة تنافسية في السوق .

## المبحث الثالث

## متطلبات التحسين المستمر

لضمان تحقيق أهداف التحسين المستمر يتطلب ذلك تهيئة عناصر التطبيق والتي تمثل عناصر بناء ثقافة تنظيمية جديدة تدعم الجهود بعيدة المدى لفلسفة التحسين المستمر ، وتتمثل أهم متطلبات نجاح التحسين المستمر في إهتمام ودعم الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية بالمنظمة لفلسفة التحسين المستمر لخلق تغيير جذري في ثقافة المنظمة ، ويعني ذلك تغيير القيم والإتجاهات والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين لدعم الجهود بعيدة المدى التي تتطلبها فلسفة التحسين المستمر ، وتتمثل مسؤولية الإدارة العليا لتوفير متطلبات نجاح التحسين المستمر في مايلي :

- 1- تصميم وتطوير رؤية إستراتيجية للتحسين المستمر بمشاركة كل العاملين .
  - 2- تطوير نمط الإدارة العليا للمنظمة لإحداث تغيير في المناخ التنظيمي يشجع على المكاشفة والثقة والتعاون بين العاملين .
  - 3- تصميم وتطوير نظام الحوافز ليشجع ويطور التعاون بين الإدارة العليا والعاملين لتقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بمستوى أداء العمليات إلى الأفضل .
- تتمثل فكرة هذا النموذج للتحسين المستمر للعمليات في تعظيم النائج بإستخدام طريقة حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء عملهم ويتكون نموذج حل المشاكل من سبعة مراحل تسعى جميعها لتحقيق هدف التحسين المستمر للعمليات وهي :

**أولاً : مرحلة تحديد الفرص**

وتهدف مرحلة تحديد الفرص إلى تحديد وإستغلال الفرص المتاحة لعملية التحسين ، وتتكون هذه المرحلة من خطوتين أساسيتين هما :

1- تحديد المشكلة .

2- تكوين الفريق .

**ثانياً : مرحلة تحديد نطاق التحسين**

ترجع كثير من حالات فشل معالجة المشاكل إلى التشخيص غير الدقيق للمشكلة لذا يجب أن تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية لتشخيص نطاق المشكلة :

1- وصف المشكلة المراد معالجتها بشكل واضح وسهل الفهم لجميع الأطراف المعنية في المنظمة .

2- وصف الآثار التي تسببها المشكلة ، أسباب وحالات ومواقع حدوثها .

3- التركيز على المسببات الظاهرة والخفية .

4- تحديد تأثير المشكلة على تنفيذ إحتياجات العميل .

**ثالثاً : مرحلة تحليل العمليات الحالية**

وتهدف هذه المرحلة إلى فهم العملية وكيفية أدائها والعمليات الأخرى المرتبطة بها ، إضافةً إلى تحديد المقاييس المطلوبة لتحليل وجمع البيانات وتحديد المورد الداخلي والخارجي ، وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات هامة يجب القيام بها ، وهي :

1- رسم خريطة التدفق التي توضح الأعمال المتداخلة بطريقة يمكن فهمها .

2- تحديد المقاييس وتمثل نقطة البداية لعملية التحسين المستمر لأن مايمكن قياسه يمكن أدائه .

#### رابعاً : مرحلة تحديد العمليات المستقبلية

وتهدف هذه المرحلة إلى وضع الحلول للمشكلة وتمثل العمليات لمقترح تنفيذها في المستقبل والتي من شأنها تطوير التحسينات على العملية أو المشكلة قيد الدراسة ، وتتمثل التحسينات المقترحة لتحسين الوضع الحالي في واحدة من هذه الثلاثة :

- 1- إقتراح عمليات جديدة لمعالجة المشكلة .
- 2- دمج عدة عمليات مع بعضها لتحسين العملية .
- 3- تعديل العملية الحالية بتبسيط أو إختزال الإجراءات المطلوبة لإنجازها أو إضافة بعض الإجراءات لزيادة كفاءة أدائها .

#### خامساً : مرحلة تطبيق التغيير

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد خطة التطبيق والحصول على موافقة التطبيق الفعلي لعمليات التحسين ويتطلب هذا الجانب معرفة الصلاحيات الممنوحة لفريق العمل ويعود ذلك إلى الآتي :

- 1- **النمط الإداري** : ويرتبط هذا الجانب بثقافة العمل والثقافة السائدة بين العاملين والإدارة من حيث قدرتهم على العمل كفريق ، ويتصف بالتفهم والحماس لعملية التغيير وتحسين أدائهم باستمرار وطبيعة النمط القيادي المتبع في المنظمة من حيث الإجابة على التالي :

(أ) هل يرغب في مراقبة الأفراد من خلال النظم؟

(ب) ماهو نوع الإتصال بين فريق العمل والإدارة؟

(ج) كيف تقارن نتائج الأعمال ؟

- 2- **فريق العمل** : ويتطلب تطبيق التغيير فرق عمل مدربة لتنفيذ ومعالجة المشاكل .

## سادساً : مرحلة إستطلاع التغيير أو تصحيحه

وتهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم التغيير من خلال متابعة جهود وعمليات التحسين وتشجيع القياس المستمر وإستمرار جهود التقييم للوصول إلى التحسين المستمر .

وتتطلب هذه المرحلة القيام بعدة خطوات هي :

1- تحديد العمليات التي يتم متابعتها وملاحظتها بإستمرار .

2- تحديد الجهة المسؤولة عن عملية القياس .

3- تحديد مكان القياس ووقت القيام بالقياس .

## سابعاً : مرحلة التحسين المستمر

وتهدف هذه المرحلة للوصول إلى المستوى الذي يتم من خلاله تحسين أداء العمليات لتقديم المنتج ، ومن أهم خطوات هذه المرحلة مايلي :

1- المراجعة المجدولة والمستمرة للعملية لمعرفة مدى التقدم الذي تمّ التوصل إليه من قبل مجموعات العمل أو مجلس الجودة في المنظمة .

2- تأسيس نظام يكفل ويساعد على تحديد التحسين المستقبلي ويتابع أداء العميل ودرجة تحقق حاجاته ورغباته في المنظمة .

## المبحث الرابع

## الجودة الشاملة والتحسين المستمر

## الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعاصرة التي تعمل على :

- 1- معرفة إحتياجات وتوقعات الزبائن .
- 2- توفير الإحتياجات بالسعر التنافسي المناسب والوقت المناسب .
- 3- العمل على التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لمواكبة التغيير المستمر مع رغبات الزبائن .
- 4- التأكيد على إلتزام قيادة المنظمة بالتحسين إستناداً إلى المعرفة العلمية لفرق العمل الجماعية ومسؤولية مستويات المنظمة كافة تجاه التحسين .

## نموذج ثلاثي المفاهيم ( التخطيط - المشاركة - التحسين ) :

وهو عبارة عن نموذج مقتبس من ثلاثية الجودة لـ ( جوردان ) ويمكن إجراء التحسينات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإتباع الأبعاد التالية :

- 1- التخطيط : ويقصد به التخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن التوجهات المستقبلية التي تقوم بها المنظمة لضمان الأداء الناجح في مجالها ، والذي يتضمن عدد من العناصر اللازمة لذلك وهي :
  - (أ) رسالة المنظمة : وتمثل الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل .
  - (ب) الأهداف : وهي الأهداف الإستراتيجية التي تترجم رسالة ورؤية المنظمة وتمثل الأهداف الحقيقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والخطوات العملية التي يجب القيام بها لتحقيق الإستراتيجية .

2- المشاركة : ويقصد بها ضمان مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الإستراتيجية ، عملية التحسين ومتابعة الإستمرار بالعملية ، وتهدف إلى الآتي :

(أ) تشجيع مشاركة العاملين في عملية التغيير الجديدة في المنظمة .

(ب) الحصول على دعم ومشاركة الإدارة العليا لتبني فلسفة التحسين المستمر.

(ج) تحفيز الأطراف الأخرى من عملاء ، مجتمع وسوق العمل للمشاركة في تبني هذه التغيرات والعمل على دعمها ونجاحها .

3- التحسين : ويقصد بالتحسين الجهود المستمرة لتحسين كل الأعمال التي تتطلبها خدمة العميل لتحقيق رغباته وطموحاته المستقبلية من حيث زمن تقديم المنتج ، تقليل الأخطاء في كل عملية ، تقليل تكلفة الجودة ، التميز بالأداء التنافسي وغيرها ، ويشتمل على الآتي :

(أ) تبسيط عمليات إنجاز المنتج .

(ب) تقليل الأخطاء وإعتماد مبدأ المعيب الصفري في الأداء .

(ج) الأداء الصحيح للمهام من أول مرة .

(د) إستمرار عملية التحسين .



## المبحث الخامس

## مراحل تطبيق التحسين المستمر

لضمان نجاح تطبيق التحسين المستمر عند إختيار أحد النماذج السابقة لابدّ من إتباع عدة مراحل منطقية من أهمها :

- 1- تحديد المشاكل المعيقة للأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء .
- 2- تحويل المشاكل إلى فرص للتحسين ووضع أولويات لذلك .
- 3- توثيق النظام الحالي للعمليات المطلوب تحسينها .
- 4- تكوين فريق عمل للتحسين .
- 5- إختيار إحدى العمليات للتحسين وتعريفها بشكل واضح وتام .
- 6- تحليل هذه العملية من قبل فريق التحسين ومعرفة المشاكل التي تواجهها ومحاولة تحديد أسبابها وجمع ودراسة البيانات المتعلقة بهذه الأسباب .
- 7- وضع بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم إختيار البديل الأفضل.
- 8- إختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ .
- 9- متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين وتكرار عملية التحسين الناجحة مع عمليات أخرى في المنظمة المؤدية إلى الأداء المتميز .

## المبحث السادس

## دورة ( ديمينج ) للتحسين المستمر

يمكن توضيحها في الآتي :

1- **التخطيط** : وهو تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقة لمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم ، ويجب أن يكون تحديد مستنداً على سياسة الإدارة العليا والتي يتم تفريغها لسياسات جزئية تناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسؤوليات ، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل وخارج المنظمة ، وهذه المعلومات تشكّل كافة العناصر الفنية والتسويقية والمالية وغيرها ، حيث يتم تصنيف هذه البيانات وتحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب ويجب عدم تحديد السياسات إستناداً إلى التوجيهات والإنفعالات الشخصية ويجب أن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لإتمام التنفيذ ، ويجب تحديد وإختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع معايير للتشغيل وأخرى تقنية وتنظيم الكوادر وتدريب الأفراد على المهام المطلوبة منهم .

2- **التنفيذ** : هنا يتم تطبيق العمليات وتنفيذ العمل المخطط وفق الأهداف التي تمّ وضعها.

3- **فحص ومراجعة النتائج** : وهنا يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات ويتم إستخدام ( مخطط السبب والأثر ) في أعمال المراجعة والتحقق من ذلك لدراسة كل العناصر المؤثرة في النتائج ،

وتُستخدم التوزيعات التكرارية وخرائط المراقبة ، ويجب وضع نتائج مراجعة الملاحظات السابقة في الاعتبار ومن ثمّ وضع تقرير بالنتائج .

4- **التصحيح والتنقيح** : بناءً على نتائج المراجعة والتحقق يتم إتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وقوع إي إنحراف عن المواصفات والتدخل باستمرار لإزالة الأسباب التي يتم إكتشافها ويجب تحرير المعلومات المستنتجة من الدراسة للخلف بدقة وبأقصى سرعة للشخص المناسب .

#### جدول (3) دورة ( ديمينج ) والمسؤولون عنها ونشاطاتها

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط	P	الإدارة العليا	تصميم المنتج ، وضع خطة لتحسين الأعمال وتطويرها سواءاً الفنية أو الإدارية
التنفيذ	D	العاملون	تنفيذ الخطة وتحقيق الإنتاج الذي تمّ التخطيط له
الفحص والمراجعة	C	مسؤولوا الجودة والمبيعات	البيع هو مؤشر لرضا الزبون عن الجودة التي تمّ التخطيط لها وهو يقابل الفحص
التصحيح	A	الإدارة العليا	في حالة وجود خطأ يتم إجراء تصحيحي في تصميم المنتج ليؤدي إلى تعديل الخطط من قبل الإدارة

### فوائد تطبيق التحسين المستمر المبحث السابع :

يمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق التحسين المستمر في الآتي :

- 1- خلق تغيير إيجابي لطريقة أداء العمليات وصولاً إلى الأداء المتميز .
- 2- تحديد إنسيابية عمليات إنجاز المنتج بشكل واضح ودقيق .
- 3- إلغاء الأنشطة التي ليس لها قيمة أو تأثير على الأداء .
- 4- تقليل التكلفة الإجمالية لجودة المنتج .
- 5- التحسين المستمر لمستوى جودة المنتج المقدم للعميل .

## المبحث الثامن : عناصر نجاح جهود التحسين المستمر

لتحقيق نجاح جهود التحسين المستمر لابد من توافر مجموعة من العناصر الضرورية الداعمة لإنجاحه منها ما يمكن إعتبارها ضرورية في مرحلة أولية أو أساسية ولكن غالبيتها عبارة عن نشاط دوري مستمر يمثل جزء من ثقافة عمل المنظمة ، وتتمثل أهم هذه العناصر في الآتي :

- 1- وجود قيادة إدارية واعية تدعم عملية التحسين المستمر .
- 2- بناء إتصالات كفؤة تهدف إلى التنسيق بين أجزاء المنظمة وأنشطتها .
- 3- بناء ثقافة تنظيمية لخلق الوعي بالجودة بين العاملين وغرس قيم مستقرة لفلسفة التحسين المستمر للعمليات .
- 4- تشجيع العاملين وتحفيزهم للمشاركة ومنحهم التقدير الذي يليق بهم وغرس قيم الصدق والإخلاص في العمل فيهم .
- 5- التحديد الدقيق للمشاكل الحالية والمتوقعة التي تواجه عمل المنظمة .

## جدول (4) التحسين المستمر والإبتكار

العوامل	التحسين المستمر : المدخل الياباني	الإبتكار : المدخل الغربي
النتيجة أو الأثر	مدة طويلة وتأثير غير واضح	مدة قصيرة وتأثير واضح
مقدار التقدم	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
المدى الزمني	بشكل مستمر وتراكمي	متقطع وغير تراكمي
التعديل	تدرجي وثابت	مفاجئ وجذري

العوامل	التحسين المستمر : المدخل الياباني	الابتكار : المدخل الغربي
المشاركون	كل الأفراد	إختيار متخصصون ومؤيدون
المدخل	مدخل النظم ، جهد جماعي	الأفكار والجهود الفردية ، الشخصية المبتكرة
الأسلوب	الصيانة والتحسين	إستهلاك المعدات والتجديد
الصفة المميزة	فن إستخدام الوسيلة والمهارات	إدخال التكنولوجيا والابتكارات الجديدة
المتطلبات العملية	إستثمار القليل مع جهود كبيرة للمحافظة عليها	جهود بسيطة مع المحافظة عليها
توجيه الجهود إلى :	الأشخاص والأفراد	التكنولوجيا ( التقنيات )
معيار التقويم	الجودة وإنتاج الأفضل	الأرباح

#### خطوات عملية التحسين المستمر المبحث التاسع :

للقيام بعملية التحسين لابد من إتباع الخطوات الضرورية التالية :

- 1- إختيار عملية تستحق وتتطلب التحسين ووضع أهداف لهذه العملية .
- 2- دراسة وتوثيق العملية بوضعها الحالي .

- 3- البحث عن سبل تحسين العملية .
- 4- تصميم عملية محسنة .
- 5- تنفيذ العملية المحسنة .
- 6- توثيق العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها
- 7- تدريب المنفذين على أداء العملية المحسنة في صيغتها الجديدة .

## المبحث العاشر

### المبادئ الأساسية لإسلوب التحسين المستمر

يمكن توضيحها فيما يلي :

- 1- إنَّ التحسين المستمر مسؤولية كل أفراد المنظمة ، إبتداءً بالإدارة العليا وصولاً إلى العمال .
- 2- إنَّ التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها وصولاً إلى نتائج أفضل .
- 3- إنَّ إسلوب ( كايزن ) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المنظمة.
- 4- إنَّ إسلوب ( كايزن ) هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ، إذ يضم نظم العمل ، سبل تحليل المشاكل ، إتخاذ القرار .
- 5- تعتمد فلسفة ( كايزن ) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضاءه .
- 6- إنَّ أسلوب ( كايزن ) عملية مستمرة في ذاتها ، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها إهتماماً مستمراً .



### المبحث الحادي عشر : أدوات التحسين المستمر

هنالك العديد من الأدوات والوسائل التي تستخدم في تحليل وتحسين العمليات التي سماها خبير الجودة الياباني (إشياكوا) بالأدوات السبع الأساسية ، ويُطلق عليها آخرون مسمى الأدوات الإحصائية السبعة ، وقد اختلف الكتاب حول مكونات كل مجموعة من هذه المجموعات السبعة والأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي .

#### أدوات تحليل العملية :

تمكّن أدوات تحليل العملية الإدارة من تفهم كيفية القيام بالعملية وبالتالي تمكّنها من بحث طرق حلها وتحسينها ، وتتمثل أدوات تحليل العملية في الآتي :

#### أولاً : أدوات خلق الأفكار

تتمثل أدوات خلق الأفكار على :

1- **العصف الذهني** : لإسلوب العصف الذهني أو الإنطلاق الفكري الذي طوّره (ألكس إسبورن) في ثلاثينات القرن الماضي العديد من الإستخدامات في مجال تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية ، فهو محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيرها على سير العمل ، ويعتبر أسلوب العصف الذهني نقطة إنطلاقة عملية التحسين المستمر حيث يساعد هذا الأسلوب على تحديد المشكلات وأسباب حدوثها وتحديد مجالات التحسين والتطوير الممكنة ومن ثم تخطيط إتخاذ قرارات التطوير والتحسين فهو طريقة تفكير جماعي تهدف للوصول إلى أفكار إبداعية عبر سلسلة من الخطوات والإجراءات لأجل تشجيع الإبداع والإبتكار ،

ولضمان نجاح أسلوب العصف الذهني لابدّ من مراعاة بعض الشروط الموضوعية عند تنفيذه ، وهي :

(أ) تأجيل التقييم .

(ب) عدم وضع قيود أو حدود على عدد أو نوعية الأفكار التي تتولد أثناء جلسة العصف الذهني .

(ج) عدم سيطرة بعض أعضاء الحلقة على النقاش أو تدفق الأفكار .

(د) البناء على الأفكار المقدمة لتقديم أفكار جديدة ، ويتمثل الهدف الأساسي لأسلوب العصف الذهني في الحصول على قائمة من الخيارات للمهمة المراد القيام بها أو الحل المطلوب ، ويمكن تلخيص تنفيذ نموذج أسلوب العصف الذهني العلمي والعملي على النحو التالي :

الخطوة الأولى : صياغة الهدف .

الخطوة الثانية : توليد الأفكار .

الخطوة الثالثة : تجميع الأفكار .

الخطوة الرابعة : الأولويات .

الخطوة الخامسة : تنمية المفهوم .

**أنواع العصف الذهني :**

لأسلوب العصف الذهني نوعان أساسيان هما :

النوع الأول : العصف الذهني المنظم .

النوع الثاني : العصف الذهني غير المنظم .

2- المجموعات الأسمية : تتبع طريقة المجموعات الإسمية العديد من الخطوات العامة المميّزة لأسلوب العصف الذهني فهي تعتبر إمتداداً معدلاً لطريقة العصف الذهني ، وتسمح طريقة المجموعات الإسمية لأعضاء الفريق بتقديم

أفكارهم بشكل مستقل ، وتتلخص مراحل المجموعات الإسمية في الخطوات التالية :

(أ) تحديد أعضاء المجموعة الذين سوف يشاركون في إتخاذ القرارات.

(ب) إتفاق الأعضاء على الهدف المشترك للإجتماع .

(ج) يقوم كل عضو بتنمية أفكاره بصورة مستقلة حول بدائل حل مشكلة معينة .

(د) تبادل الأفكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي أعضاء المجموعة ومن ثمّ مناقشتها وتعديلها على ضوء أفكاره وآراء الآخرين .

(هـ) مواصلة مناقشة الأفكار الفردية للتوصل إلى إتفاق جماعي حوله .

**أدوات جمع وتنظيم البيانات :** تتمثل أهم أدوات جمع وتنظيم البيانات في الأدوات التالية :

أولاً : مخطط السبب والتأثير / مخطط عظم السمكة : مخطط تحليل السبب أو تحليل (إيشيكاوا) والذي يطلق عليه أيضاً مخطط عظم السمكة لتشابه شكله مع الهيكل العظمي للسمكة يوضح العلاقة الخاصة بالأسباب المحتملة ( أسباب حدوث أثر ما ) لنتيجة موجودة ( الأثر الخاضع للتحليل ) والذي يوضح في نهاية الخط الأفقي الذي يمثل العظمة الرئيسية ويتم وضع الأسباب المحتملة في شكل مجموعات أسهم تدخل خط السبب الرئيسي في شكل مجموعات ويمكن أن يكون كل سهم أو سبب هو أيضاً ناتجاً عن مجموعة من الأسباب الأخرى ، ويتم تحديد الأسباب من خلال حلقات العصف الذهني والتي عادةً ما يتم تصنيفها كأسباب ناتجة أو خاصة بما يلي :

1- الأجهزة والمعدات والآلات ( عمليات ) .

2- المواد الخام ( مدخلات ) .

3- الطرق ( إجراءات ) .

4- القياس ( أخطاء ) .

5- المحيط ( البيئة والثقافة ) .

6- الأموال ( قيود ) .

7- القوى العاملة ( أفراد ) .

#### ثانياً : خريطة التدفق أو الأنسياب

تعتبر خريطة التدفق أو الأنسياب الأداة التشخيصية الأولى التي تُستخدم عند تطوير أي عملية حيث تقوم خريطة التدفق بإظهار الصورة العامة للخطوات وتسلسلها وما يحدث فيها بتقديمها لعرض مصور لأهم الخطوات التي تتضمنها العملية .

وتتمثل أهم إستخدامات خرائط التدفق لأي عملية فيما يلي :

1- تساعد على تعريف خطوات العملية والتدفق المنطقي لتنفيذ الأنشطة .

2- تُشجع على تفهم طريقة تشغيل العملية من خلال الطبيعة التصويرية لخرائط التدفق .

3- تساعد على تحديد نقاط الضعف في العملية مثل مجالات عنق الزجاجة ، التكرار ، الفجوات ، واللبس والغموض .

4- تساعد على تنمية ، وصف ، توثيق ، تحسين وتطوير العملية .

#### ثالثاً : شجرة البناء

تستخدم شجرة البناء لمعرفة الروابط والتسلسل الهرمي للأفكار التي تم الحصول عليها من عملية العصف الذهني ، وتوضح شجرة البناء كيفية ربط الأهداف والحلول المقترحة التي يمكن ربطها ببعضها البعض كما يمكن إستخدام طريقة شجرة البناء لربط الإحتياجات الأساسية للعملاء .

**أدوات تحليل البيانات :** تتكون أدوات تحليل البيانات من ما يأتي :

1- **تحليل تدفق العملية :** مدعماً بطريقة تدفق المعلومات يمكن لفريق العمل أن يبدأ بفرز العملية ، ويعتبر أسلوب تحليل العملية من أسرع طرق الوصول إلى الجذور الرئيسية للمشكلة .

2- **تحليل القيمة المضافة :** تحليل القيمة المضافة وغير المضافة هي القدرة على خلق عمليات قائمة على أنشطة القيمة المضافة وتميل عمليات الأعمال للإزدياد عبر الزمن وعادةً ما لا تكون هنالك منفعة أو توجد منفعة قليلة لأولئك الذين يدفعون الفاتورة من المهام والفحص المضاف ، التحليل والتقارير أما في نظام تحليل القيمة المضافة وغير المضافة يتم التعامل مع كل خطوة في خريطة العمليات المفصلة على أساس قيمتها الفعلية بالنسبة للعملاء الخارجيين .

3- **الخرائط والرسومات البيانية :** يعتبر رسم صورة للبيانات في شكل خرائط ورسومات أفضل طريقة لتحليل المقاييس ، فهي بمثابة عرض بصري

للمعلومات وأن النظر لخريطة أو رسم بياني يعتبر أكثر معنىً من قراءة قائمة من الأرقام لذلك فإنَّ الخريط والرسوم البيانية تساعد عملية التحسين المستمر في التحديد الأفضل للمشكلات وتحليل أسبابها .

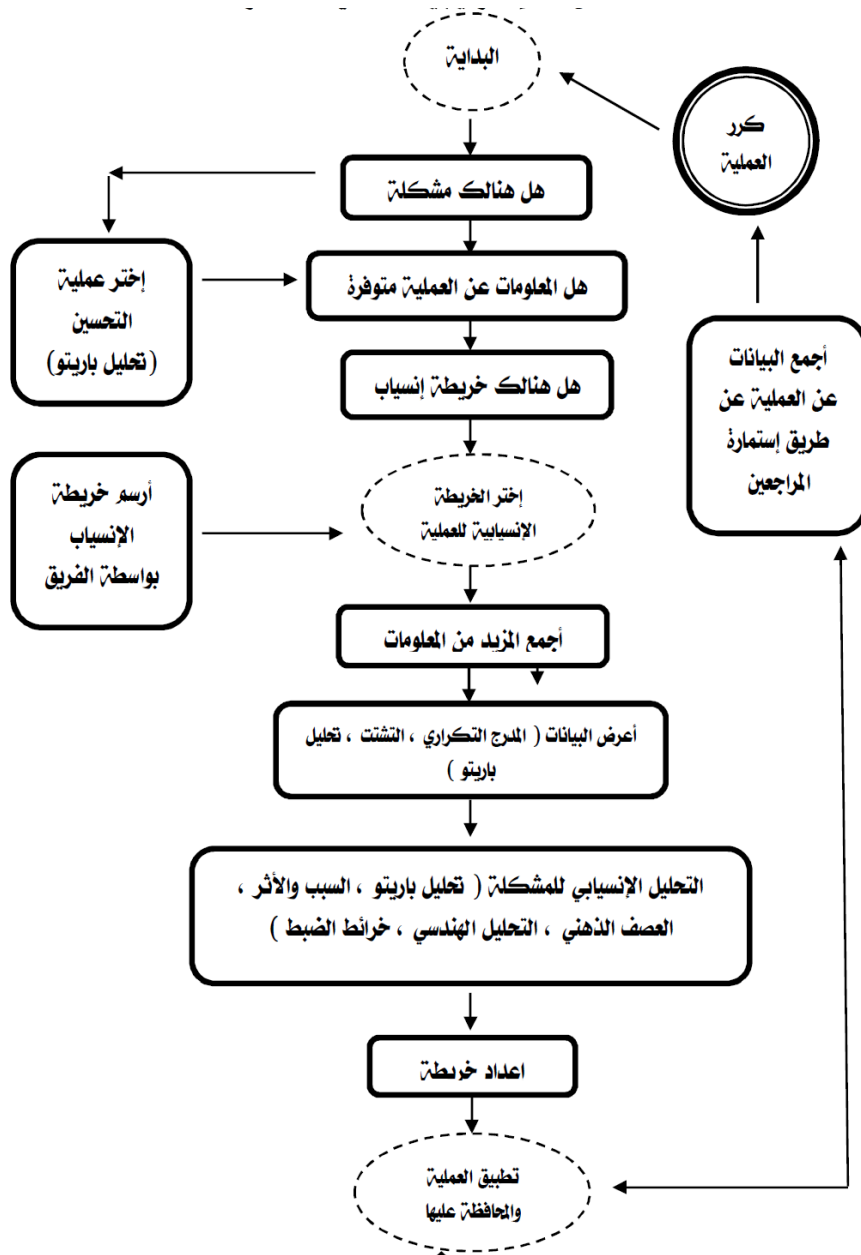
**أنواع الخرائط والرسوم البيانية :**

1- **خريطة باريتو :** خريطة باريتو عبارة عن رسم بياني لعرض فرص التحسين التي لها أكبر الأثر على رضا العميل والربحية ، وتتكون من مجموعة أعمدة بيانية عمودية تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف إختيار نقطة البداية في حل المشاكل أو لمتابعة الإنجاز بهدف تحديد السبب الرئيسي لمشكلة معينة في المنظمة ، وقد تمَّ تطوير هذه الخريطة بواسطة ( جوزيف جوران ) ، وقد إعتد على فكرة

جاريته التي تؤكد على أن 20% فقط من الأساليب أو العوامل المؤثرة مسؤولة عن 80% من المشاكل التي تحدث في المنظمة ، وقد صممت خريطة باريتو لمساعدة المنظمات في تحديد فرص التحسين التي تكلف أكثر من غيرها وبالتالي يجب مواجهتها أولاً وتبين خريطة باريتو فئات الفرص على أساس تأثيرها أو تكرارها حيث أن الغرض منها هو تركيز جهود العمل على الفرص الهامة بدلاً من الفرص السهلة التي يميل إليها القياس أولاً .

2- **خريطة المتابعة** : تستعمل خريطة المتابعة لمراقبة عملية ما لمعرفة حدوث أي تغيير في تسجيل البيانات خلال فترة من الزمن كما تستخدم عادةً لرسم نتائج العملية التي تتغير بياناتها مع مرور الزمن ، وتعتبر خريطة المتابعة من أكثر الأدوات سهولة على الإطلاق سواءً فيما يتعلق بإعدادها أو استخدامها فيتم تسجيل النقاط على الخريطة وفقاً لوقت حدوثها .

شكل (6) إستراتيجية التحسين المستمر



إستفسارات الفصل الثالث :

- 1- تحدث عن مفهوم التحسين المستمر في المنظمات ؟
- 2- ماهي أهداف التحسين المستمر ؟
- 3- أذكر متطلبات التحسين المستمر ؟
- 4- قارن بين الجودة الشاملة والتحسين المستمر ؟
- 5- ماهي مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 6- تحدث عن دورة ديمينج للتحسين المستمر ؟
- 7- ماهي فوائد تطبيق التحسين المستمر ؟
- 8- ماهي عناصر نجاح جهود التحسين المستمر ؟
- 9- عدّد خطوات عملية التحسين المستمر ؟
- 10- ماهي المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر ؟
- 11- تحدث عن أدوات التحسين المستمر ؟

\*\*\*\*\*





## الفصل الرابع

### تقييم الأداء



## المبحث الأول

## مفهوم تقييم الأداء

يُساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية إحتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي ، كما يساهم في وضع خارطة طريق واضحة للأداء تمكّن المنظمة من التعرّف على موقفها من درجة تحقيق الأهداف المنشودة على المدى القصير أو الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها .

**تعريف الأداء :** " هو عبارة عن إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " .

**تعريف تقييم الأداء :** " هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات " .

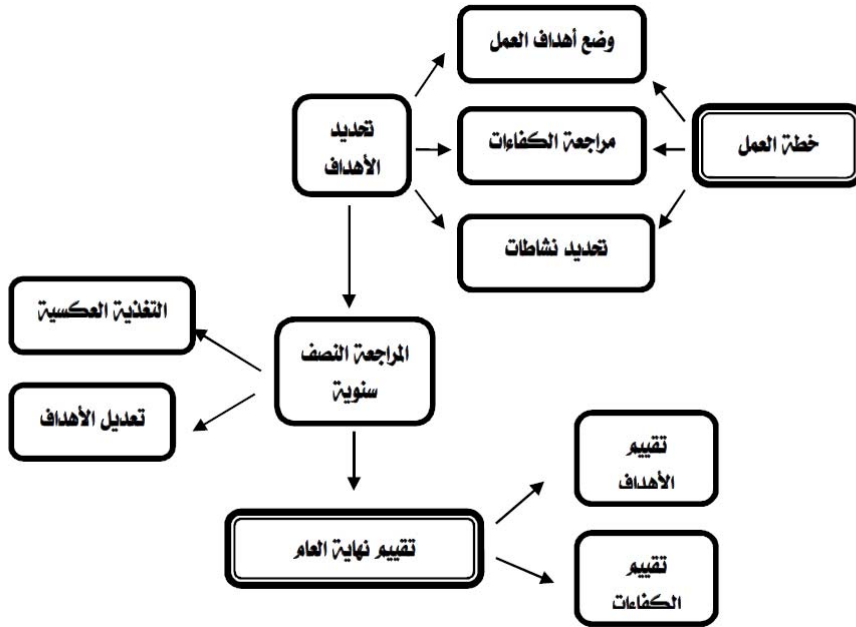
العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي وهو: " القوة والضعف في الأداء ، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة " .

## المبحث الثاني : أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة في الآتي :

- 1- معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف المنشودة .
- 2- قياس مدى إمكانية المنظمة للإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة .
- 3- ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق .
- 4- التحقق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة .
- 5- التأكد من أداء عمل وأقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها .

شكل (7) خطوات تقييم الأداء



### المبحث الثالث

#### أهداف تقييم الأداء

من الممكن توضيح أهداف تقييم الأداء في المنظمات كما يلي :

- 1- رسم وصياغة الخطط المستقبلية للمنظمة .
- 2- متابعة سير الأداء وترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بمختلف مجالات المنظمة .
- 3- تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي معرفة فرص التحسين والضغوط التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية .
- 4- معرفة مدى درجة تحقيق إستغلال الموارد المتاحة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها .

## المبحث الرابع : طرق التقويم الذاتي

يمكن إستخدام الطرق الثلاثة التالية في عملية التقويم الذاتي للمنظمة :

1- طريقة (أروسبي ) التي تهدف إلى الوصول إلى إتفاق عام بين العاملين والمديرين حول مجالات التحسين الممكنة .

2- العمل على زيادة إدراك العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لأهمية هذا الإدراك في فعالية مشاركتهم في التنفيذ .

3- الإعتماد على دراسة سلوكيات الأفراد ، النموذج الذي تستخدمه شركة ( بروفو ماكس العالمية ) للتمييز بين أربعة أنواع من سلوكيات الأفراد ، وهي :

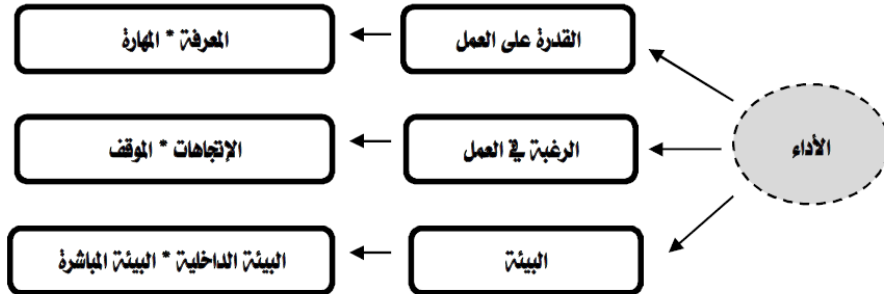
الأول : شخص كثير الحركة وغير صبور أحياناً .

الثاني : شخص يقاوم التغيير وغير منظم .

الثالث : شخص متعاون ويخشى الرفض .

الرابع : شخص خلاق ويخشى الرفض ولا يحب أن تنتقد أفكاره .

شكل (8) نموذج الأداء



## المبحث الخامس : مقاييس أداء المنظمات

أدى تعدد الأهداف المنشودة من عملية التقييم إلى تعدد وتنوع المقاييس فمنها ماهو نوعي وماهو كمي ، ويمكن تصنيف مقاييس أداء المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً لأهداف ومتطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلى الآتي :

أولاً : **المقاييس المالية** : تعتبر المقاييس المالية ترجمة للأداء العملياتي للمنظمة من خلال فترة مالية محددة وعادة ماتكون سنة واحدة ، ومن أهمها مايلي :

1- **مقاييس الربحية** : تعتبر الربحية النتيجة النهائية لمجموعة السياسات والقرارات ، وتستخدم مقاييس الربحية لتقييم أداء المنظمات عن طريقة نسبة صافي العمليات إلى الإستثمارات ، وهنالك أربعة مقاييس للربحية تمثل الطريقة التي تستخدم بها المنظمات مواردها المختلفة وتدير بها عملياتها التشغيلية بكفاءة ، وهي :

(أ) **هامش الربح** : يعطي هذا المعيار مؤشراً للإدارة عن الربح الذي حققته كل وحدة نقدية مستثمرة في المبيعات ، ويُحسب كالآتي :

**هامش الربح = صافي العمليات / المبيعات**

مثال :  $2\% = 500000/100000$

فإذا كان هامش الربح التاريخي للمنظمة 3% وهو أكثر من هامش الربح المتحقق للمنظمة 2% فيعني هذا أن أسعار المنظمة منخفضة نسبياً أو أن تكاليفها عالية نوعاً ما أو الإثنين معاً .

(ب) **القدرة الإيرادية** : وهي قدرة المنظمة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة جراء إستخدامها للموارد المتاحة ، ويعبّر مقياس القدرة الإيرادية عن كفاءة إستخدام الموارد ويتم قياسه كما يلي :



القدرة الإيرادية =

صافي العمليات قبل الفوائد / إجمالي الإستثمارات

مثال :  $4\% = 3000000 / 120000$

فإذا كان العيار المستهدف للمنظمة هو 10% يتضح أن القدرة الإيرادية للمنظمة أقل بكثير من المعيار التاريخي ويعطي مؤشراً بأن كل وحدة نقدية مستثمرة تولد ربحاً مقداره 4% ويعتبر هذا قياساً ضئيلاً بما يتم تحقيقه في الفترة الماضية .

(ج) العائد على الإستثمار : ويعبر هذا المعيار عن مدى فاعلية إستخدام الموارد ( الأصول ) المتاحة ومقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد أي العائد على الأصول المستخدمة ، ويُقاس كما يلي :

العائد على الإستثمار ( العائد على الأصول ) =

صافي العمليات بعد الضرائب / إجمالي الإستثمارات

مثال :  $2\% = 4000000 / 80000$

فإذا ما كان المعيار المستهدف 5% وعائد المنظمة 2% وهو أقل بكثير من العائد التاريخي يكون السبب نتيجة للعائد القليل من معيار هامش الربح الضئيل على المبيعات.

(د) عائد حقوق الملكية : يقاس العائد على حقوق الملكية ( إستثمار المساهمين ) بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب على حقوق الملكية .

العائد على حقوق الملكية = صافي العمليات بعد الضرائب / حقوق الملكية

مثال :  $6\% = 1500000 / 90000$

فإذا كان عائد حقوق الملكية التاريخي 8% يعني هذا أن هنالك إنخفاض في أداء المنظمة وفق معيار عائد حقوق الملكية

2- **مقاييس النمو** : تعبر هذه المقاييس عن مدى إحتفاظ المنظمة بنموها الإقتصادي مقارنة مع نمو إقتصاد البلاد بشكل عام ونمو نشاطها بشكل خاص ويتم الحصول على مؤشرات النمو بمقارنة معدل التغيرات التي طرأت على المعايير المالية للمنظمة خلال عدد من السنوات السابقة ، وتعتبر كثير من المنظمات مقاييس النمو واحداً من الأهداف التي تسعى في تحقيقها ، وهي :

(أ) **نمو الدخل** : تتم معرفة نمو الدخل وفقاً للآتي :

$$\text{نمو الدخل} = \text{صافي دخل السنة الجارية} / \text{صافي دخل السنة الماضية} * 100 - 100 \text{ مثال :}$$

$$9\% = 100 - 100 \times 110000 / 120000$$

فإذا كان المعيار التاريخي للمنظمة هو 12% يعتبر أداء المنظمة ضعيفاً وفق معيار نمو الدخل .

(ب) **نمو المبيعات** : تعتبر المبيعات الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في إيجاد العديد من المعايير المالية إذ أنها تبين الوضع المالي للمنظمة في السوق ، ذلك لأن معيار نمو المبيعات يعتبر أحد معايير نجاح المنظمة ، ويتم حساب نمو المبيعات وفقاً للآتي :

$$\text{نمو المبيعات} = \text{مبيعات السنة الجارية} / \text{مبيعات السنة الماضية} * 100 - 100$$

$$\text{مثال : } 7\% = 100 - 100 \times 2800000 / 3000000$$

فإذا كان المقياس التاريخي للمنظمة 10% فإن أداء المنظمة يعتبر ضعيفاً وفقاً لمعايير نمو المبيعات .

3- **مقاييس تكلفة الجودة** :

لابد لأي منظمة من أن تتحمل تكاليف الجودة سواء كانت تكاليف تحقيق الجودة أو فشلها في تحقيق الجودة أي أن تكاليف الجودة هي تكاليف منع حدوث المعيب أو تكاليف حدوث المعيب ، ويمثل تقليل

تكاليف الجودة معياراً لقياس أداء المنظمة ، وتتم قياس تكلفة الجودة كما يلي :

تكاليف الجودة الإجمالية = تكلفة الوقاية + تكلفة الأداء + تكلفة الفشل الداخلي + تكلفة الفشل الخارجي

ويعتبر معيار الجودة من أكثر المؤشرات شيوعاً إذ يعبر عن العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس تكلفة الجودة ذات الصلة ، وتستخدم هذه الأرقام في مقارنة الأداء المتحقق خلال فترتين من الزمن أو بين أداء الأقسام الإنتاجية والخدمية ، ومن المعايير الشائعة في هذا المجال :

- معيار العمل : وهو العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل ، ويعبر عنها وفقاً للمعادلة التالية :

معيار العمل = تكلفة الجودة / تكلفة ساعات العمل المباشرة = ... %

2- معيار التكلفة : وهي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة والتكاليف الإجمالية ، ويعبر عنها بالمعادلة التالية :

معيار التكلفة = تكلفة الجودة / التكلفة الإجمالية = ... %

3- معيار الإنتاج : وتمثل العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين تكاليف الإنتاج وفقاً للمعادلة التالية :

معيار الإنتاج = تكاليف الجودة / تكلفة الإنتاج = ... %

4- معيار المبيعات : وهي العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين قيمة المبيعات السنوية ويعبر عنها كالآتي :

معيار المبيعات = تكلفة الجودة / قيمة المبيعات = ... %

المقاييس الإقتصادية : وهي مجموعة من المقاييس الوصفية والكمية غير المالية التي ترتبط بكفاءة وفعالية المنظمة في إستغلال مواردها المتاحة

لتحقيق أهدافها المحددة ولا ترتبط بربح العمليات ، هامش الربح أو المبيعات السنوية للمنظمة ، ومن أهم هذه المقاييس مايلي :

(أ) الإنتاجية : وهي كمية المخرجات الناتجة عن عمليات المنظمة مقسومة على كمية المدخلات الداخلة في الإنتاج خلال فترة زمنية محددة ، فهي تمثل العلاقة بين أداء المنظمة ( المخرجات ) والموارد الداخلة في تكوينها ( تكلفة الموارد ) ، ويعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات ( بالقيمة أو الكمية )}}{\text{المدخلات ( بالقيمة أو الكمية )}}$$

$$\text{إنتاجية مورد العمل ( الأجور ، المكافآت )} = \frac{\text{كمية الإنتاج ( المخرجات )}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

وتعكس إنتاجية العمل مدى إستخدام الطاقة الإنتاجية ، طبيعة ومكونات المخرجات ومدى حماس ومهارات العاملين والابتكار ، ويتم قياس إنتاجية أحد موارد الإنتاج كما يلي :

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات}}{\text{عدد ساعات عمل الآلات}}$$

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات}}{\text{قيمة أو كمية المواد}}$$

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي قيمة مدخلات الإنتاج}}$$

$$\text{( العمل + رأس المال + المواد + الآلات )}$$

ويتم مقارنة كل المعايير السابقة بأحد المعايير الثلاثة التالية : التاريخي ، المرجعي والمستهدف ، حيث يمكن وضعها في رسم بياني لمعرفة الإتجاه العام لأداء المنظمة .

(ب) الحصة السوقية : تعتبر من المقاييس الجديدة للأداء ذلك لأن أغلب المنظمات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها من خلال تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن المنظمات القوية والمنافسة في السوق

لكي تتمكن من القيام بتوقعات للمستقبل ، وتقاس الحصة السوقية وفقاً للآتي :

1- الحصة السوقية الإجمالية : وهي نسبة مبيعات المنظمة من إجمالي مبيعات السوق ، ويعبر عنها على النحو التالي :

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة} = \frac{\text{المبيعات السنوية للمنظمة}}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق}} = \dots \%$$

2- الحصة السوقية النسبية : وهي نسبة المبيعات السنوية للمنظمة من نسبة مبيعات أكبر المنافسين في السوق كما هو موضح في المعادلة التالية :

$$\text{الحصة السوقية النسبية للمنظمة} = \frac{\text{المبيعات السنوية للمنظمة}}{\text{المبيعات السنوية للأكبر المنافسين}} = \dots \%$$

3- رضا العميل : يعتبر رضا العميل أحد أهم المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهدف إستراتيجي تسعى أي منظمة من خلال تحقيقه إلى تعزيز موقفها التنافسي ، وهناك عدد من المقاييس المالية وغير المالية لقياس رضا العميل ، وتشتمل على التالي :

(أ) تكاليف الفشل الخارجي ( تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية ) .

(ب) إنخفاض أرباح العمليات والأسعار .

(ج) عدد الوحدات المعادة من العملاء .

(د) عدد الشكاوى المقدمة من العملاء .

(هـ) زمن الإستجابة لطلبات العملاء .

(د) زمن التسليم للعملاء .

(و) خدمات ما بعد البيع

4- **الميزة التنافسية** : ويقصد بالميزة التنافسية قابلية المنظمة للأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلياً وبناءً على ذلك فإن المنظمات تعمل بشكل جدي للبناء والإستمرار في التمتع بالميزة التنافسية .

**شروط إدامة المنظمة للميزة التنافسية :**

تتطلب إدامة المنظمة للميزة التنافسية توافر عدد من الشروط من أهمها مايلي :

(أ) إستمرار حصول العميل على قيمة أكبر عند إختياره منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين في السوق .

(ب) الفرق في القيمة الأكبر هو نتيجة الفجوة المباشرة بين قدرات المنظمة وقدرات منافسيها .

(ج) توقع العميل لإستمرار حصوله على القيمة الأكبر طبقاً للشرط الأول وكذلك تفوق المنظمة في القدرات على منافسيها في الأجل الطويل .

ومن أهم مصادر قياس الميزة التنافسية مايلي :

أ- **التكلفة** : تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل السوق والتفوق على المنافسين .

ب- **الجودة** : تنعكس في مواصفات الأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها .

ج- **الإعتمادية** : تتجلى في إتاحة المنتج للعميل عند الطلب .

د- **الرؤية** : تتمثل في التكيف مع تقلبات الطلب والقدرة على الإستجابة له.

هـ - **الإبتكار** : يتمثل في تقديم منتجات جديدة للعملاء .

و- **السرعة** : وتتمثل في سرعة تسليم المنتج للعميل .

5- **تحسين الجودة** :

ويقصد بتحسين الجودة تحسين مواصفات المنتج سلعة أو خدمة مما يتطلب وضع خطط لإجراء تحسينات محددة على منتجات المنظمة .

حاول العديد من الباحثين مثل ( كروسبي ، جوران ، ديمينج ) تحديد وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها لقياس تحسين الجودة ضمن إدارة الجودة الشاملة ، وتتمثل هذه العناصر في الآتي :

(أ) وجود قيادة إدارية واعية بأهمية الجودة .

(ب) التوجيه بإحتياجات العميل الداخلي والخارجي .

(ج) الرؤية المشتركة بمسؤولية الجودة لدى جميع العاملين بالمنظمة .

(د) التركيز على العمليات .

(هـ) العمل الجماعي .

(و) التدريب المستمر على الجودة .

(ح) النظام المتكامل للمعلومات .

6- **الفاعلية** : إنَّ إهتمام أي منظمة بقياس مدى تحقيقها لأهدافها يعني قياسها لفاعليتها ، ويعتبر مفهوم الفاعلية من المفاهيم المعقدة والمركبة ولايوجد إتفاق عام حول معنى محدد له أو العوامل المحددة والمؤثرة فيها ، فهو أحياناً يكون مرادفاً لمفهوم الكفاءة ، ويعرفها ( سيشور وإيتزيوني ) بأنها : ” قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية ” ، ويؤكد (داركر) بأنَّ الفاعلية تقاس بالعلاقة بين النتائج والأهداف ، وهناك العديد من المداخل لقياس الفاعلية منها المالي الذي يركز على إعتبار الربح ، والإقتصادي الذي يركز على إعتبار القيمة المضافة ، ويعتبر المدخل الإستنباطي / الإستقرائي الذي يعتمد على مؤشرات كمية ووصفية من أهم هذه المداخل في الحكم على فاعلية المنظمة والتي تشتمل على التالي :

- (أ) النسب المالية : وتتضمن نسبة التداول ، نسبة السيولة السريعة ونسبة النقدية .
- (ب) نمو المنظمة : يتم قياسه من خلال زيادة حجم أعمالها وإستثماراتها .
- (ج) نمو المبيعات : ويتم قياسه من خلال تطور المبيعات ومقارنتها مع السنوات الماضية .

#### المعايير الوصفية : وهي

1- رضا العاملين ويتم قياسه من خلال معايير :

(أ) معدل دوران العمل .

(ب) معدل غياب العاملين .

(ج) جودة وكمية الإنتاج .

(د) عدد الشكاوى .

(هـ) العقوبات الصادرة بحق المخالفين .

2- إتجاهات الزبائن والموردين وأفراد المجتمع نحو المنظمة :

ويُقاس بعدد الموردين ، مدى التسهيلات التي يقدمونها للمنظمة ومدى إندفاع الزبائن للتعامل مع المنظمة وثقتهم بها ، ويعد هذا المدخل من أكثر المداخل إستخداماً في قياس فاعلية المنظمة لأنه يحقق نوع من التكامل في الحكم

على فاعلية المنظمة ، ومن المقاييس التي يشملها :

(أ) إقتصادية ” نمو المنظمة ” .

(ب) سلوكية ” رضا الزبون ” .

(ج) بعضها يرتبط بالبيئة ” إتجاهات الموردين والمجتمع ” .

7- القيمة المضافة : يمثل مفهوم القيمة المضافة مقدار ما أضافته العمليات الإنتاجية على الموارد والسلع الوسيطة والخدمات المشتراه لتحويلها إلى منتجات تامة الصنع ، وتعتبر القيمة المضافة مقياساً نافعاً لحجم المنظمة



وأهميتها بل هي أكثر المقاييس ملاءمةً لهذا الغرض خلافاً للمقاييس التقليدية مثل معيار المبيعات ورأس المال المستثمر ، فمقياس القيمة المضافة يتفادى العيوب التي تشوب المقاييس التقليدية الأمر الذي يجعل منها المقياس الأفضل والأكثر ملاءمةً للحجم النسبي للمنظمة .

ويتطلب حساب القمة المضافة الأخذ في الاعتبار تكلفة جميع الأموال المستخدمة والأصول الرأسمالية والتشغيلية العاملة في جميع أقسام أنشطة المنظمة وتعتمد المنهجية المتبعة في تقدير وقياس مكونات القيمة المضافة على الخطوات التالية :

- (أ) حساب صافي الربح العملياتي بعد الضريبة .
  - (ب) حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال .
  - (ج) حساب مقدار رأس المال المستثمر الذي يمثل مجموعة القروض طويلة الأجل وحقوق الملكية .
  - (د) حساب تكلفة رأس المال بضرب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال في رأس المال المستثمر .
  - (هـ) حساب رأس المال المستخدم الذي يمثل مجموع الأصول مطروحاً منه الخصوم المتداولة .
- ويتم حساب القيمة المضافة وفق المعادلة التالية :

القيمة المضافة = صافي العمليات بعد الضريبة - تكلفة رأس المال

للحصول على تكلفة رأس المال :

القيمة المضافة = صافي العمليات بعد الضريبة - المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال .

## جدول (5) مؤشرات الأداء في المنظمات

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر الدخل	مقياس للموارد المستخدمة	المعدات عدد الموظفين المطلوبين التمويل المستخدم
مؤشر الكمية	كمية الخدمة المقدمة	عدد المشاريع عدد الأفراد الذين تُقدم لهم الخدمة
مؤشر الجودة	نوعية الخدمة المقدمة بناءً على المستخدم أو المعنيين	الوقت المستغرق لإتمام طلب ما . مدى رضا العملاء
مؤشر الكفاءة	تكلفة وحدة المخرج والوقت المستغرق	تكلفة وحدة الخدمة وصولاً للمستهلك . نسبة الإنجاز خلال فترة زمنية معينة
مؤشر الفاعلية	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها	زيادة نسبة التوظيف خفض معدل الأمراض والجريمة

## المبحث السادس : الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

حُظي الأداء المتميز باهتمام متزايد من قبل الأدبيات والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفأة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية على حدٍ سواء.

## الأداء : مفهوم

قبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم استعراض أهم الخطوات المتبعة في تطوير الأداء ومن بعده التعرض إلى التعريف بالأداء المتميز وأهم مميزاته وخصائصه ومتطلباته.

يجمع أغلب الباحثين على أنّ الأداء هو : "إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز"، حيث يركّز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركّز أيضاً عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف، و فيما الخطوات المتبعة في تطوير الأداء :

أ- تحديد المستوى المطلوب وهو المستوى (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.

ب- قياس المستوى الفعلي للأداء في جميع مجالات النشاط بالمنظمة.

ج- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، وتحليل تطورها ورصد مصادر هذا التطور.

ويلاحظ أنّ الأداء يشمل البعدين الكمي (كمية الإنتاج) والكمي (جودة الإنتاج)، والذي يعتمد على جوانب تحسين الجودة في مختلف المؤسسات.

### مفهوم الأداء المتميز:

يُعرف الأداء المتميز عموماً : " أنه تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يُفهم من ذلك أنّ الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على إستمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة ، و يمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها :

- 1- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبُعد النظر ومشاركة كل الأفراد.
  - 2- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء.
  - 3- التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.
- ويمكن إيجاز هذه المتطلبات وفق ما يلي :
- 1- إندماج المؤسسة في المناخ البيئي المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى مجمل العاملين .
  - 2- التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي .
  - 3- ترقية الرصيد المعرفي لدى العاملين .
  - 4- إتباع منهجية مناسبة للبحث عن المشكلات واتخاذ القرارات حيالها وحيال مجمل قضايا العمل بالمؤسسة .
  - 5- جعل العميل مرتكز مجمل النشاطات في المؤسسة.

### نماذج إدارة الجودة الشاملة ومركزات التميز في الأداء المنظمي :

كما سبق وأشرنا إنّ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة شكلت قاعدة الأساس التي إنطلقت منها حركة البحث عن مصادر ومركزات الأداء المتميز، حيث تتمحور تقنيات إدارة الأداء المتميز على مجمل العناصر والمبادئ الإدارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً يتخلل كافة فعاليات المؤسسة نحو تحقيق الرضا لكل الأطراف ذوي المصلحة فيها إستجابة للتحديات التنافسية المتنامية التي أفرزتها المتغيرات الحالية للبيئة المحلية والدولية .

فما هي نماذج إدارة الجودة الشاملة ؟ وما علاقتها تحديداً بمقومات الأداء المتميز؟

### نماذج إدارة الجودة الشاملة :

هي كما يلي:

#### ( 1 ) نموذج Deming الياباني:

يحتوي على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي:

1- سياسات الجودة : 10 نقاط .

2- التنظيم وإدارة التنظيم : 10 نقاط .

3- جمع واستخدام معلومات الجودة : 10 نقاط .

4- التعليم ونشر الجودة : 10 نقاط .

5- التحليل (للجودة والعمليات) : 10 نقاط .

6- ضمان الجودة : 10 نقاط .

7- التحكم في الجودة : 10 نقاط .

8- المعايير والإجراءات : 10 نقاط .

9- التخطيط للمستقبل : 10 نقاط .

10- نتائج الأداء : 10 نقاط .

يظهر من العرض السابق لمعايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياساً بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفةً وشروطاً عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزاً وشهرةً بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق، حيث تمّ وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء (William Edouard Deming) سنة 1951م وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريماً لهذا الرجل منذ سنة 1962م التي يمنحها إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (J.U.S.E).

## (2) النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة :

### معايير جائزة مالكولم بالدريج :

يبلغ عدد عناصر هذا النموذج (7) عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة موزعة وفق ما يلي:

1- القيادة : 125 نقطة .

2- التخطيط الإستراتيجي : 85 نقطة .

3- التركيز على العميل : 85 نقطة .

4- المعلومات والتحليل : 85 نقطة .

5- تطوير الموارد البشرية : 85 نقطة .

6- إدارة العمليات : 85 نقطة

7- نتائج العمليات : 450 نقطة .

يتضح من التقسيم أعلاه ونظام التنقيط أنها ليست متساوية في عدد من العناصر وأعطت الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45% ويليهها عنصر القيادة بـ 12.5% فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحاً وتناسقاً كما سبقت الإشارة إليه سابقاً.

أما أصل تسمية هذه الجائزة الأمريكية للجودة يعود إلى (مالكولم بالدريج) وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي، حيث تم إطلاق هذه الجائزة خلال سنة 1987م .

### (3) النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة :

#### معايير الجائزة الأوروبية للجودة :

يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي:

- 1- القيادة : 100 نقطة .
- 2- السياسة الإستراتيجية : 80 نقطة .
- 3- الموارد : 90 نقطة .
- 4- تسيير الموارد البشرية : 80 نقطة .
- 5- العمليات : 140 نقطة .
- 6- إرضاء العميل الداخلي (العاملين): 90 نقطة .
- 7- إرضاء العملاء الخارجيين : 200 نقطة .
- 8- النتائج المتعلقة بالمجتمع : 60 نقطة .
- 9- نتائج الأداء الرئيسية : 150 نقطة .

يُلاحظ على هذا النموذج تشابهه مع النموذج الأمريكي السابق الذكر في عدد من العناصر ويتقارب إلى حد ما في عدد النقاط التي تُمنح

إلى هذه العناصر، كما يتميز بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين إذ خصص لهم 20% من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين)، ثم نتائج الأداء 15%، ثم العمليات 14%، ويتساوى في الموارد البشرية والمادية بنسبة 9% لكل منهما، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6% وأطلقت جوائزها سنة 1992م .

#### علاقة نماذج إدارة الجودة الشاملة بمقومات الأداء المتميز :

إن المتصفح لمضامين عناصر نماذج إدارة الجودة الشاملة السابقة دون تمييز أحد منها على حساب النماذج الأخرى، فإنها تؤكد في بناء عناصرها تلك على أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق التعرض لها ، لكن الاختلاف يتفاوت من نموذج إلى آخر من حيث نسبة التركيز على هذا المبدأ قياساً بالمبدأ الآخر، ويمكن توضيح هذا الترابط والتناسق من خلال التحليل التالي :

#### 1- بما يتعلق بالمبدأ الأول :

التركيز على العميل الذي يُعد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة مرتبطاً بمجمل المشاريع داخل المؤسسة، الأساس المتين الذي تُبنى عليه كافة الأفكار والخطط والممارسات باعتباره المحدد الرئيسي لامتلاك وإدامة الميزة التنافسية الذي يقول عنها (M. Porter) بأنها هدف كل الاستراتيجيات، فمن دون أدنى شك أنّ تخصص نماذج إدارة الجودة الشاملة السالفة الذكر مكانة بارزة ومتميزة لهذا العنصر، ففي نموذج Deming ضمان الجودة، التحكم في الجودة، نتائج الأداء الإيجابية التي تتحقق في جوهرها على هذا الأساس، أي مدى رضا العميل على منتج المؤسسة، أما النموذجين الأمريكي والأوروبي فيخصصان عناصر واضحة وجليّة لهذا العنصر.



## 2- هما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر:

الذي يمثل في حقيقته المحور الرئيسي في مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تميز مداخله أو ثلاثية جوران أو كايزن الياباني، حيث توضّح هذه المداخل كلها الكيفية التي تتم بها عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة الهادفة إلى تحقيق الجودة باستمرار كما يتوقعها العميل أو ما يفوق توقعاته فإنّ التركيز على هذا المبدأ نجده واضحاً ومتضمناً بقوة لمجمل نماذج إدارة الجودة الشاملة السابقة الذكر بل نجد ذلك في كافة عناصر تلك النماذج، أي أنّ القصد في بناء هذه العناصر يهدف في الأساس إلى التحريض بقوة على التحسين في التصميم والعمليات للمنتجات سواء من السلع أو من الخدمات.

## 3- هما يتعلق بمبدأ التعاون الجماعي :

يُعد النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة رائد في استخدامات هذا المبدأ وكما رأينا من ضمن الأسباب البارزة في تفوّق المجتمع الياباني يعود إلى روح التعاون والتآزر التي يتحلّى بها أفراد هذا المجتمع أصلاً علاوةً على التقبل الفائق لفكرة حلقات الجودة (لاشيكاوا) ، كما أنّ باقي النماذج الأخرى ركزت على تكريس هذا المبدأ وتضمينه للبرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية .

## 4- هما يتعلق بمبدأ التدريب والتعليم المستمر:

فمن خلال التحليل السابق يبرز الدور المحوري والأساسي للموارد البشرية داخل المؤسسة الذي يتصف بأنه أغلى موارد المؤسسة على الإطلاق وما المعدات والآلات سواء وسائل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة لذلك فإن مسألة تنمية وتدريب وتعليم الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم باستمرار قصد الرفع من مستوى روحهم المعنوية تُعد من الأمور الأساسية في فكر

إدارة الجودة الشاملة ونجد هذا واضحاً من خلال نماذجها الثلاثة السابقة الذكر.

##### 5- بما يتعلق بمبدأ الوقاية بدل من التفتيش :

إذ أنّ هذا المبدأ يفيد في ضرورة التركيز على إكتشاف الإنحرافات في أداء العمليات في وقت حدوثها والعمل على تصحيحها في حينها من خلال أعمال الرقابة على الجودة حيث نجد أن مجمل نماذج إدارة الجودة الشاملة السابقة الذكر خصصت عنصراً صريحاً للتركيز على أداء العمليات والرقابة الدقيقة لها .

##### 6- بما يتعلق بمبدأ المشاركة الكاملة:

كما أنّ مبدأ المشاركة الجماعية الكاملة في إتخاذ القرارات يُعد من بين المبادئ البارزة في علم التسيير من خلال الإدارة أو التسيير بالأهداف الذي مفاده إشراك كافة أفراد المؤسسة في وضع أهدافها ليقتنعوا من أنّ أهداف المؤسسة هي في حقيقة الأمر أهدافهم كلهم وهذا المبدأ كما رأينا أيضاً يُعد من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ونجده بارزاً أيضاً في مجمل عناصر نماذجها السابقة ، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجده ضمن سياسات الجودة في نموذج ديمينج الياباني وعنصر القيادة لدى النموذجين الأمريكي والأوروبي .

##### 7- بما يتعلق بمبدأ إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق :

كما سبق الإشارة في هذا الصدد أنّ المؤسسات التي أسست تطبيق مفهوم إدارة الجودة تستند في قراراتها على حقائق وبيانات مدروسة وصحيحة إذ نجد ذلك جلياً من خلال النماذج السابقة فهو ضمن عنصري جمع وإستخدام معلومات الجودة وكذا التخطيط للمستقبل لدى النموذج الياباني وكذا عنصري التخطيط الاستراتيجي والمعلومات والتحليل لدى

النموذج الأمريكي ، إضافةً إلى السياسة والإستراتيجية لدى النموذج الأوروبي .

#### 8- بما يتعلق مبدأ نظام المعلومات والاتصال:

باعتبار أنّ عمليات إتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية أم التكتيكية أم التنفيذية تستند في أساسها إلى نظام معلومات قوى ودقيق لا على التخمين والتكهنات الشخصية، وإذا أنّ هذا الجانب يشترك مع المبدأ السابق (أي إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) في كافة العناصر التي تمّ تحليلها بخصوص النماذج الثلاثة .

إستفسارات الفصل الرابع :

- 1- تحدث عن مفهوم تقييم الأداء في المنظمات ؟
- 2- ماهي أهمية تقييم الأداء ؟
- 3- أذكر أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمنظمات ؟
- 4- ماهي طرق التقويم الذاتي ؟
- 5- ماهي مقاييس أداء المنظمات ؟
- 6- تحدث عن علاقة نماذج إدارة الجودة الشاملة بمقومات الأداء المتميز ؟

\*\*\*\*\*



### الخاتمة :

ختاماً فإنَّ إدارة الجودة الشاملة هي لغة الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ولكن لكل لغة قواعد ومبادئها ومرادفاتها الأساسية إنَّ إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعَّال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات .. ألخ ، بحيث تسهم جميعها في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية.

هذا وقد طرح ريتشارد.ل. ويليامز سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تحليلاً متكاملًا لمفهوم الجودة الشاملة ، والأسئلة هي:

#### س1 : هل تعد إدارة الجودة الشاملة موضة عابرة ؟

إنَّ إدارة الجودة الشاملة أصبحت اليوم من المفاهيم الرنانة في العالم، وإنَّ المبادئ التي تحقق الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها بمرور الوقت .

#### س2 : هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب إدارة أم هدف ؟

إنَّ إدارة الجودة الشاملة تعبّر عن كل هذه الأشياء، أنها أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات.

#### س3 : هل إدارة الجودة الشاملة هدف واقعي للشركة المتوسطة ؟

إنَّ الشركات المتوسطة هي أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب .

فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي شركة كانت.

#### س 4 : هل الجودة الشاملة تعني الجودة التامة؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج السلعي والخدمي وفقاً للظروف التي تخضع لها الشركة، الجودة الشاملة تعني أن الجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه، بل تعبّر الجودة عن هدف متغير، و هو تحسين الجودة باستمرار.

#### س 5 : هل تستحق إدارة الجودة الشاملة هذا الجهد؟

إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام جميع أفراد الشركة، وتنجح إدارة الجودة الشاملة عندما يريد الأفراد ذلك ، وتفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم والتزامهم بمبادئها، فالجودة تستحق هذا الجهد.

#### س 6 : ما الفرق بين (التركيز على الجودة) و (إدارة الجودة)؟

يظهر الفرق في مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بنية الشركة، وإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد .

#### س 7 : ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها ، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة .

\*\*\*\*\*

المراجع :

- 1- طاهر رجب قدار ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والآيزو ، دار الحصاد ، دمشق ، 1998م .
- 2- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2000م .
- 3- نادية لطفي عبدالوهاب ، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة ، جامعة بغداد ، 2001م .
- 4- عادل شبراوي ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والآيزو ، مكتبة الشركة العربية ، 1995م .
- 5- بابكر مبارك عثمان ، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار غريب للنشر ، 2006م .
- 6- عمر أحمد عثمان المقلي ، عبدالله عبدالرحيم ، إدارة الجودة الشاملة ، الخرطوم ، 2006م .
- 7- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات ، عمان : دار الشروق ، 2006م .
- 8- ماضي محمد توفيق ، إدارة الجودة - مدخل النظام المتكامل ، القاهرة: دار المعارف ، 1995م .
- 9- فريد زين العابدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الكتب ، 1996م .
- 10- حامد عبدالله ، المدخل السريع لفهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، السعودية : مكتبة المجتمع ، 1995م .



- 11- عبدالستار محمد العلي ، منهج إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية ، 2000م .
- 12- توفيق محمد عبدالمحسن ، تقييم الأداء ، مصر : دار النهضة ، 1997م.
- 13- مامون السلطي ، وسهيلة الياس ، دليل علمي لتطبيق إدارة الجودة والأيزو ، دمشق : دار الفكر ، 1999م .
- 14- يوسف حليم الطائي وآخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، عمان : دار اليازوري ، 2009م .
- 15- سليمان مامون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2006م .
- 16- عبدالعزيز حبيب الله نياز ، جودة الرعاية الصحية " الأسس النظرية والتطبيق " الرياض ، 1425هـ .
- 17- عبدالسلام أبوقحف ، التنظيم والإدارة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م.
- 18- النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد ، إدارة الجودة الشاملة ، الخرطوم : مطبعة أرو ، 2008م.



6281140004415